

情境微课开发

李文德 著

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

情境微课开发 / 李文德著. —北京：电子工业出版社，2016.3
ISBN 978-7-121-28172-3

Ⅰ. ①情… Ⅱ. ①李… Ⅲ. ①多媒体课件－制作 Ⅳ. ①G434

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 029825 号

策划编辑：晋　晶
责任编辑：张　培
印　　刷：
装　　订：
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编 100036
开　　本：720×1000　1/16　印张：12.75　字数：146 千字
版　　次：2016 年 3 月第 1 版
印　　次：2016 年 3 月第 1 次印刷
定　　价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

序

微课需要情境化

互联网时代的到来打破了商业格局，颠覆了传统行业，产生了一系列变革。身边的变化在不断影响我们每一个人。每一个职业人都需要快速成长，适应变化，为自己和企业创造更多价值。

无处不在的大变革背景下，职业人学习需求也变得更加时效化和碎片化。但是很多企业的培训工作还在做着所谓的系统化建设，投入大量的人力、物力、时间，按部就班地组织实施传统培训学习项目。这些方式早已不能适应需求，投入产出比也越来越低。

“微学习”“微课”应运而生，成为众多培训从业者追捧的形式。培训市场上微课如雨后春笋般扑面而来。我们先来看看它的几个特征。

- 时间较短，从 5 分钟到 30 分钟不等。
- 资源容量较小、主题突出、内容具体、反馈及时、针对性强。
- 草根研究、趣味创作、成果简化、多样化传播。

我自己最想推广的是 30 秒甚至更短时间的微课，就像一个 App 的安装说明或者介绍画面一样，形式简洁、内容丰富、呈现多样化。学习者根本感觉不到是在学习知识，而是在不知不觉中就掌握了一项技能。这种形式实现了去课程化，只留下知识和技能的传动。

那么问题来了。微课形式如此之好，但又良莠不齐，该如何判断或设计出符合企业需求的微课呢?

这正是我推荐此书的目的。本书很好地解决了如何基于业务场景开发高价值微课的问题。简单介绍两大亮点。

情境化

根据业务主线开发情境微课，将业绩提升作为贯穿始终的诉求。运用真实新鲜的典型案例，多样化的媒介载体，实现知识技能的迁移和提升，真正提升业务指标。

这种操作路径要求较高，一定要有高级专家才能整理分析出来，系统地分析业务线，找到关键动作，根据关键动作设计开发有针对性的微课，深入浅出，既有主线又丰富多彩接地气。

没有高级专家从上至下建体系，怎么办？另一种路径也可以走通。利用主题活动、PK 大赛等方式，海量收集素材开发微课，通过这种途径先把内容库做出来，然后从量变到质变，通过量的积累，再根据业务需求把情境微课重构，归类分级、查漏补缺等，从而形成体系性。

有了路径，接下来就是如何将个人、组织的知识或技能萃取出来，完成流动和转化。

深度萃取

精英人才和卓越团队都有与众不同的工作方式，通过萃取把这些捕捉到，将它们生成画像、流程/步骤、关键动作、工具/模板等，形成可复制的方法论，通过移动微课迅速推广，打造一个又一个精英团队，助力组织大脑形成。

通过专家头脑中隐形知识的萃取，以情境微课等多种手段实现的电子化存储和以互联网云端为基础的传播流动，就可以建立一种机制和模式，形成 Know-How 的相互转化，让知识、技能像空气、水、电一样无形地流动，源源不断地支撑着我们成长，真正完成组织能力的提升。

这两点是这本书中最核心的部分。除此之外，书中还提供了大量简单可复制的方法、工具，适合没有教学设计经验的业务专家直接模仿使用。

与李老师相识 15 年，他睿智洞察、严谨认真、孜孜不倦，为众多企业系统性地排忧解困，并撰写此书，无私地分享给更多朋友及组织。作为老友，笔者应邀写序，抛砖引玉之际，愿此书惠及更多读者。

马成功

乐视大学副校长

前言

微课能 PK 过微信吗?

大家看了这个题目可能会想，这不是胡说吗？或者想，这不是关公战秦琼，有可比性吗？可是现实的情况是，微课尤其是移动微课，学习时间往往也是使用微信的时间，80 后、90 后也许每天会看微信几十次，花费几小时，可是会用多少时间看微课？都是移动互联时代的产物，为什么差距这么大呢？虽然微课战胜微信是不太可能，可是微课开发能从微信中借鉴些什么呢？

微信和 App 打造跑步新时尚

最近跑步成了一种新时尚，越来越多的人在各种 App 支持下加入到跑步或快走的队伍中来。可是需要跳出现象进而思考的问题是：跑步是一项高大上的运动吗？不是！跑步是一种新技能吗？不是！跑步是一个新奇娱乐项目吗？不是！那么发生了什么？

来看看跑步或快走的基本特点：成本最低、场地环境要求最低、安全性高，也对心肺功能帮助极大。而现代社会人们普遍运动较少、压力巨大，许多人长时间处于亚健康状态。然而，健康这种刚性需求和跑步这种性价比极高的运动方式之前怎么就没有擦出绚烂的火花呢？原因也许是这样的。

- 在跑步的初始阶段，你感受到的是痛苦而不是快乐。前几周各处肌肉酸疼，但效果不明显，体重不会降很多，身体没有变得轻盈反而步履变得沉重，只吃苦而看不到回报，让人很难坚持。
- 比起篮球、足球、舞蹈等，一个人跑步太孤独了。
- 上网、看韩剧、聊天等比跑步好玩多了。
- 这雾霾天跑步不是“吸毒”吗！

……

那么，微信、各种 App 应用都做了些什么呢？

- 记录每天跑了多少公里，走了多少步，平均速度是多少，消耗了多少热量，今天比昨天提高了多少，给了“理性男”和“自虐狂”极好的工具。
- 微信圈打卡、加入各种跑团排名 PK，和别人天天比赛真是其乐无穷！谁不想争个名次、贴朵小红花？
- 跑步挣捐款，这活动多好，边跑步锻炼还能边做慈善。
- 跑半程马拉松还是全程马拉松？这成了跑友们热议的话题。如今马拉松报名都得抽签了，“你看房地产公司的员工都跑马拉松了，咱练得也不错，也能跑下来！”

- “现在跑步都成时尚了，要不咱也跑一个？”

……

不知道大家怎么看待这种现象。从学习研究者的角度看，跑步这项技能人人都会，健康也是现代白领的刚需，互联网时代是怎么把这两者联系起来并擦出各种火花的呢？互联网时代有个核心词是用户思维，不要想你有什么产品，而要先考虑用户有什么痛点需要解决。最近有一本非常热门的互联网创业书，由罗辑思维联合创始人撰写的《场景革命》，就在传递这样的理念，从用户出发、从场景出发、从痛点出发，开发出爆款产品，引发尖叫和潮流……跑步这项人人都会的技能和健康之间的痛点可能就被各种 App 应用、活动和社群支持等解决了。

微课学习新理念

再回到微课、移动学习，我们的思维是产品思维，还是用户思维？我们是关心传播哪些知识，还是关心学习者要在哪些场景应用知识？他们遇到了什么问题和痛点？举个例子，沟通是我们每个人都需要的能力，沟通课程也是每个企业都有的核心职业素质课程，这是现有的知识产品。常见的微课开发思路是把大课拆碎，把一个个沟通技能点做成微课。那么这种微课能 PK 过微信吗？肯定不行。假如开发这样一个沟通场景课程：生产一线班组长要安排加班，而国家现行劳动法规定每个工人每月加班时间有上限。挑战是，一些想加班的工人加班时间已经到了上限，一些工人加班时长未到上限，但家里拆迁了，很有钱，上班就是打发时间，又不愿意加班。问题来了，想加班的不让加，不想加班的要

劝他加，怎么沟通？这就是新时代班组长的典型场景，如果这种微课推出来，相信微信时间也会被挤掉一点点。

从企业实际运作角度看，一方面，许多岗位都有专家，他们有经验、爱琢磨，绩效远远高于一般员工；另一方面，新员工虽然经过岗前培训，相关知识技能都学习了，但是不会整合应用，绩效一般。那么开发基于场景的微课就提供了这样一个载体，把专家头脑中解决特定问题和挑战的方法提炼出来直接传授给新员工，新员工就可以减少自己摸索的时间，降低用公司产品和客户练手的成本，其实这也是企业知识经营的一种模式。

从学习理念角度看，70/20/10 理念（人的成长 70%来自实践，20%来自教练辅导，10%来自培训课程或知识学习）是普遍被学习发展从业者认可的。那么 70%的实践中是重复性的工作有价值，还是有挑战的性工作有价值？我想大家都会认同具有挑战性的实践是成长的关键。这也正是基于场景学习需要解决的问题，找到有挑战性的场景，提取出专家的最佳实践，然后培训新人，使其在提高问题解决能力的同时提升绩效。

其实这些分析背后是期望传递一个理念：**移动互联时代，知识微课要转向情境微课。**因此本书希望能够解决以下三个问题。

1．如何聚焦情境问题？

从学习者出发、从实际工作场景出发，高效找出典型情境和挑战，明确痛点，使开发具有针对性。

2．如何萃取组织经验？

基于场景的知识一定不是标准化知识，而是经过萃取获得的解决问题的方法论，是符合特定企业、特定场景的专有知识。如何把专家的经历变成专家经验，如何把多个专家经验提炼成系统化的方法论是要解决的第二个问题。

3．如何快速开发？

微课开发者主要是业务专家，他们没有教学设计经验，更不懂教学设计理论，为其提供简单有效的模版/工具/范例，降低设计难度并减少开发课件时间是要解决第三个问题。

全书分为七章。第一章介绍为什么要从知识微课转向情境微课。第二章介绍整体开发逻辑。第三至第六章介绍聚焦情境、萃取知识、设计大纲、开发课件的方法和工具。第七章是典型应用，介绍新产品课程如何情境化、系列化。除了按照这个顺序进行常规阅读外，还可以快捷阅读，先读第七章典型应用或附件中的案例，然后再阅读第三至六章的方法论。

同时需要说明的是，本书主要是写给愿意提炼和分享经验的业务专家，期望能够为这些专家提供简单实用的方法工具，而不是专业系统的理论。不足之处，敬请批评指正。

李文德

目录

第一章　从知识微课到情境微课 1

何为微课 2

知识微课 7

情境微课 12

知识微课转化为情境微课 13

小结 14

第二章　情境微课的开发 15

情境微课开发目的 16

情境微课开发挑战 17

情境微课两种开发模式 21

情境微课敏捷开发流程 22

小结 24

第三章 聚焦情境 27

聚焦情境概述 30

选择方向 31

规划情境 32

定义情境 38

小结 42

第四章 萃取知识 45

萃取知识概述 46

讨论挑战 53

分析个案 55

提炼知识 64

小结 75

第五章 设计大纲 79

设计大纲概述 80

一勾兴趣 84

二学方法 90

三练本领 103

四查收获 114

多情境课程设计 119

小结 121

第六章　开发课件 125

教学 PPT 敏捷开发 127

标准化讲师手册开发 134

电子化情境微课开发 142

小结 147

第七章　案例说明：新产品 推广情境微课开发 149

新产品培训窘境 151

新产品微课本质：销售推广 153

新产品推广情境微课开发示范 157

附录 A　情境微课敏捷开发八步骤概览 168

附录 B　范例“销号挽留” 176

参考文献 187

后记 188

第一章

从知识微课到情境微课



何为微课

微课由来

微课雏形最早见于美国北爱荷华大学有机化学教授在 1993 年提出的“60 秒有机化学”课程，随后被演化为“一分钟教学”。而在中国率先引入微课的也是各大高校。可见，微课最初用于学校教育，是主要以一个知识点为内容，以教学视频为载体，结合线上线下进行学习组织的学习形式。

随后，微课以其内容少而精，教学时间短而灵活的特点受到企业培训组织的青睐，还在原有基础上进行了升级。目前，业内把微课分为线上微课和线下微课两类。由于内容主要来源于高校，现有微课更多以传达通用知识、技能为主。通常情况下，我们将这种类型的微课定义为知识微课。

微课分类

结合微课内容和形式两个维度，我们将微课分为四种类型：知识类电子微课、知识类面授微课、情境类电子微课、情境类面授微课。如图 1-1 所示。

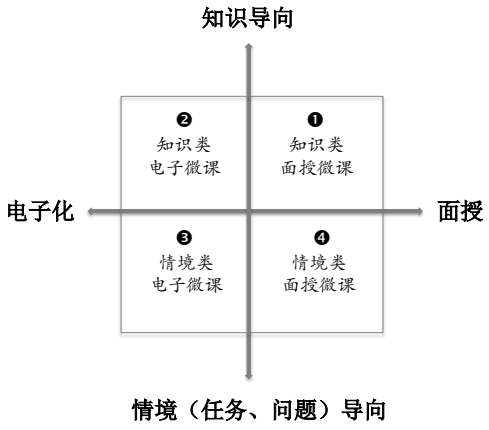


图 1-1 微课的四种类型

前两种统称为知识微课，后两类统称为情境微课。由于都属于微课，它们相同点很多，如表 1-1 所示。

表 1-1 知识微课与情境微课的比较

相同点	不同点	
	知识微课	情境微课
内容少：每门课程聚焦一个知识点或一个情境	以通用知识技能为主，每门微课围绕一个知识点展开，如表 1-2 中销售人员的课程会包括产品知识类微课、销售流程及销售技巧类微课、客户知识类微课、竞争知识类微课等	以情境需要的整合性知识为主，一门微课围绕学员最常面临的一个情境（任务、问题、挑战）展开，例如，同样是销售人员微课，忠诚顾客快速成交、怀疑顾客竞争性销售、潜在顾客需求激发，每一类场景都不同，需要整合产品、客户、销售、竞争类知识，提供可直接模仿或借鉴的策略/话术
时间短：电子微课 5～10 分钟，面授 60 分钟以内		
形式精：都经过充分的学习体验设计，并且可以实现线上线下混合学习		
载体广：可以通过 PC、PAD、手机等多种载体进行学习		

微课价值

1．学习内容少而精，容易消化吸收

用一个生活场景举例。把自己手机号码告诉朋友，常见方式是，11个数字分为三组说，139-****-****。如果采取一个一个说的方式1-3-9-*-*-*-*-*-*-*-*，可能你需要眨几次眼睛，使劲回忆才能说完，各位如果不信可以试试。为什么这样呢？心理学家经过大量测试发现，人的记忆容量从某种意义上说是无限的，就如同电脑硬盘一样，但是人学习、获得知识的入口就像电脑内存一样，非常有限，学的内容多了就会过载、死机。通俗来讲就是贪多嚼不烂，从专业角度讲就是超过了大脑认知负荷。认知负荷理论认为，超过工作记忆容量的学习是无效的。标准培训课程周期一般是2天，需要一次学习大量知识，很容易超过认知负荷，从而降低了学习效果。而一门微课会聚焦于一个知识点或问题点，学习者每次学习的内容相对较少，注意力会更集中，学习效果会更好。

认知负荷理论

教育心理学范畴，完成任务过程中工作记忆系统需要进行加工和保持的信息总量称为认知负荷。工作记忆就像是电脑内存，可以对信息暂时加工和贮存，但其容量是有限的，如果一次学习内容过多，就会超过认知负荷。

2．多样化学习载体增加了学习机会

移动互联时代带来了更多移动终端学习载体，学习者可以在任何地点、任何时间，使用笔记本电脑、手机、PAD 等作为学习工具，从而间接增加了学习机会。

3．学习时间短而灵活，符合成年人的学习习惯

成年人学习最显著的特点是其目的性较强，大多数为满足当前工作需要。电子微课时间一般在 10 分钟左右，可以利用上下班、工间休息等碎片化时间进行学习。面授微课时间一般在 30~60 分钟，可以利用上班前后的学习会或者周学习会的时间进行学习。

两种微课

微课是目前培训业的新宠儿。表 1-2 中是同一主题下两种不同类型的微课，请感受一下不同类型对你的吸引力的大小，并思考后面两个问题。

表 1-2　两种不同类型的微课比较

类　别	第一类课程	第二类课程
销售类	• 课程 1：开场技巧 • 课程 2：探询需求技巧 • 课程 3：产品推荐技巧 • 课程 4：处理异议技巧 • 课程 5：成交技巧	**主题 1：有需求有产品快速成交技巧** • 课程 1：高端商务人士有需求有产品快速成交技巧 • 课程 2：职业白领有需求有产品快速成交技巧 • 课程 3：大学生有需求有产品快速成交技巧 • 课程 4：农民工有需求有产品快速成交技巧

续表

类　别	第一类课程	第二类课程
销售类		**主题 2：有需求无产品转推荐技巧** • 课程 1：犹豫客户转推荐技巧 • 课程 2：替代机型转推荐技巧 • 课程 3：不对称花费转推荐技巧 • 课程 4：定制终端不信任推荐技巧 **主题 3：无需求有产品需求激发技巧** • 课程 1：营业厅内补卡需求激发 • 课程 2：营业厅内充值需求激发 • 课程 3：营业厅外目标外呼需求激发 • 课程 4：营业厅外捆绑到期需求激发
素质类	• 课程 1：PPT 结构设计 • 课程 2：PPT 版面设计 • 课程 3：PPT 可视化处理 • 课程 4：PPT 彩色化 • 课程 5：PPT 中多媒体运用 • 课程 6：PPT 动画设计	**主题：PPT 系列设计** • 课程 1：竞聘 PPT 设计 • 课程 2：方案汇报 PPT 设计 • 课程 3：经验分享 PPT 设计 • 课程 4：投标 PPT 设计 • 课程 5：娱乐 PPT 设计 • 课程 6：产品上市演示 PPT 设计
产品类	• 课程 1：新产品功能卖点介绍 • 课程 2：新产品操作 • 课程 3：新产品定价策略	**主题：新产品推广** • 课程 1：新产品的典型客户与卖点适配 • 课程 2：新产品操作与引导客户体验技巧 • 课程 3：新产品不同客户的推荐要点 • 课程 4：应对典型竞争性问题

问题一：作为学习者，你个人会喜欢哪类课程?

问题二：作为课程开发者，你觉得企业应该开发哪类课程?

针对第一个问题，大部分学习者会优先选择第二类课程，原因是这

些课程主题设定在日常工作中遇到的最为棘手或者最有挑战的任务场景，一看就有兴趣，学习时有积极性，学完了可以模仿应用在工作中。而在学习过程中遇到需要的一些专业知识或技巧，学习者就会到第一类课程中寻找、学习。所以，大体的结论是第二类课程为主导，第一类课程作为补充。那么第一类课程和第二类课程区别在哪里？仔细观察，我们会发现第一类课程内容主体是通用知识技巧。在微课时代，我们往往将这类课程称为知识微课。第二类课程内容主体是具体的任务场景和问题解决技巧，我们称之为情境微课。

针对第二个问题，选择起来可能有点难度，因为这两类知识学习者都需要。那么企业更需要哪类课程？哪类更稀缺？哪类更适合企业内部专家开发？个人建议是，企业内部专家、兼职培训师更适合开发第二类微课，培训行业顾问、培训师更适合开发第一类微课。互联网时代，各类知识信息从微信订阅号、朋友圈、微博、知乎、豆瓣等多重渠道扑面而来，可以说这个时代是不缺乏知识的时代，或者说是碎片化知识拥塞的时代，但同时也是高质量知识缺乏的时代。每个企业经营环境、任务场景和挑战不同，结合具体场景、痛点和挑战点的知识才是满足学习者改善工作方法、提升绩效的刚需。

接下来，我们将展开讨论两种微课的优缺点。



知识微课

从学习效率角度看，知识微课很有价值，但是从学习效果角度看，

知识微课面临许多挑战。为了具体说明，我们先从一个“有需求没货”的案例分析开始。

在 3G 时代，某电信运营商为了更好地锁定客户，推出了定制手机，并且通过预存话费换手机、积分换手机等方式促销。某顾客是该公司老客户，前几天收到老客户优惠购机活动促销短信，想想自己手机也很旧了，便相中了一款三星的机型。几天后，他来到营业厅，这天值班的是小王。

小王：“先生，您好，请问有什么可以帮您？”

顾客：“你们是不是有老客户优惠购机活动？”

小王：“是的。”

顾客：“我想买这款。”顾客将图片指给小王看。

小王：“非常抱歉，先生，由于这个机型比较紧俏，现在已经没货了。”

顾客：“那能不能帮我调调货？”

小王：“非常抱歉，这款机型已经没了，要不您看看其他的。”

顾客：“不用了，谢谢！”

小王只能遗憾地望着顾客离开，轻轻摇了摇头。

这已经是第三位因为相中的机型紧俏脱销而离开的顾客了。小王想想之前上过的销售课程和学过的销售技巧：开场技巧、探询需求技巧、产品推荐技巧、处理异议技巧和成交技巧，好像这个时候应该探询顾客需求，可是想想如何问

呢：“这款手机没货了，你要什么样的手机？”客户一定会说：“我就要这款三星手机啊。”自己都觉得那样问有点傻。这几位都是有需求的客户啊，该怎么办呢？自己的销售任务还没有完成呢！

后来，公司了解到各营业厅中类似问题后，开发了一系列情境微课。其中一门微课名称是“替代机型转推荐技巧”。学完课程的小王遇到类似情境，会这样处理。

小王：“先生，您好，请问有什么可以帮您？”

顾客：“你们是不是有老客户优惠购机活动？”

小王：“是的”。

顾客：“我想买这款。”顾客将图片指给小王看。（这款没货了，需要转推荐。）

小王：“哦，是这款。先生，您眼光真不错。这款机型确实很走俏，好多人买，您相中它的什么功能？”（先夸客户，然后了解背后需求。）

顾客：“智能机、屏幕大，三星牌子也不错。”

小王：“确实是！那您每个月话费大概多少？我帮您看看需要预存的钱是不是划算。”（继续夸客户，然后了解背后需求。）

顾客：“每个月不到 200 元，和你们广告上说的差不多。”

小王：“好的，您稍等。我去给您拿样机，您在这里稍等一下。”

过了一小会儿，小王回来了。

小王：“真的很抱歉，先生，您相中那款机型没货了。我又给您查了其他店，也没有。所以就拿了另外两款大屏智能机，摩托罗拉是老牌子了，华为在同等价位性能要高一个等级。您可以先看看，比较一下。”（先服务再转推荐。）

顾客：“三星真没货了啊？”

小王：“确实没有了。不过这两款也不错，尤其是华为的待机时间更长，商务用更适合，您看看说明……”

其实这套话术叫“夸、套、转”转推荐三部曲，是专门针对客户选定机型缺货时的销售服务技巧。

- 夸：满足用户虚荣心，并且放松下来，进入聊天状态。
- 套：通过聊天了解选定机型背后的需求（功能、价格、安全、待机时长等），寻找合适的替代机型。
- 转：先表达服务意愿，说出自己已经仔细查找了货源，然后说出推荐机型及关键卖点，匹配用户需求。

虽然这种处理技巧也会遇到不接受转推荐的客户，但与之前相比，销售成功概率还是提高了很多。

通过上述案例可以看到，知识微课所提供的内容是有价值的，但是如果不与具体场景和问题结合，用起来就非常困难。那么知识微课遇到了哪些挑战呢？

学习兴趣难调动

在这个娱乐至上的时代，人类的短期娱乐性需求得到了极大满足，

一个人的碎片化时间被游戏、微信、微博、视频等娱乐性活动充斥。如何调动学习者的兴趣，关掉游戏，退出朋友圈，进入学习状态是所有电子化课程的挑战，对于知识微课挑战更大。因为通用知识微课，即使设计的形式再互动，它也像在真空中，不接地气。

学习内容难深入

就像前面案例中展现的，当顾客选定产品缺货时，销售人员需要了解背后的需求才能转推荐。通用销售技巧中会讲到探询需求的重要性、探询内容、组合提问技术等，但是在案例情境中，如何让顾客愿意谈才是关键，而通用课程不会涉及这么多的场景和应对方法，因此通用知识技能就显得很难深入使用。此外，这些知识在移动互联时代学员完全可以通过多种渠道获取，没有稀缺性和针对性的内容，学习兴趣也不会高。

学习难应用

学习知识的目的是在实际工作中应用，解决各种各样问题，从学习到应用的过程越顺畅，学习效果越好。比如驾驶汽车，一般是在驾校学习，在驾校考试。但是驾校车少，路上车多，所以新司机刚上路大部分会成为“马路堵手”，个别新手会成为“马路杀手”。如果是赶上夜间、雨天、雪天行车，新司机就该“休息了”。除了练习时间不够以外，学习场景与实际应用场景不一致，也是导致问题产生的重要原因。汽车驾驶是一种操作性技能，销售服务等是人际沟通影响技能，分析判断决策

是思维能力，这些都涉及学习转化和应用问题。总体来说，学习场景与应用场景越类似，学习的内容就更加容易被应用。通用知识是脱离情境的，像是在真空中，需要学习者自己花费大量时间再次琢磨如何与实际情境结合。就像一个刚会在驾校开车的司机，自己琢磨并掌握如何在车流汹涌的路上开车，如何在夜间、雨雪天开车，基本上不太可能。



情境微课

情境微课的独特价值

1．对接业务痛点

情境微课是针对具体工作场景，尤其是挑战性场景和痛点场景开发的。这些场景能够与企业业务改善需求快速对接，也符合学习者改善工作方法和提升绩效的需要。

2．萃取组织经验

萃取专家头脑内隐性知识转变成组织经验并快速复制推广是企业内部学习的一种重要手段。情境微课开发提供了这样一种载体，通过聚焦特定情境和问题，借助专家丰富的实战经验及反思总结，萃取高价值知识，并通过课程实现转移。

3．高效落地

情境微课来自实际工作典型情境，与学习者遇到的问题和挑战一

致，学习内容非常容易应用到实际工作中。

4．提升专家水平

情境微课需要多个专家结合实战经验进行深入讨论，萃取出关键知识、梳理出方法论、挖掘出典型案例，这个过程同样是专家能力升华的过程；同时课程设计或课程面授又提高了专家辅导能力，使具有丰富实践经验的专家成为实践+理论+传承三位一体的专家。



知识微课转化为情境微课

一般而言，企业内部新产品知识、新业务流程、新方针政策均习惯开发为知识课程，但学了这些知识如何去解决现实工作中的问题却是职能部门、产品经理、课程开发人员需要考虑的：如何将这类枯燥的知识情境化?

> 核心策略：将知识点镶嵌在不同情境中。

例如，新产品知识类课程一般会包括产品基本功能、特色功能、技术指标、产品优势及独特卖点等。在情境化过程中需要思考的问题是销售人员如何使用这些产品知识完成销售，如新产品适配哪些类型客户、如何让客户体验、如何利用典型故事证明产品优势、如何回答客户竞争性问题等（具体内容参见第七章）。

通用素质类课程“沟通技巧”，主要会讲解沟通重要性、沟通模型、

表达技巧、倾听技巧、反馈技巧等。在实际工作中，员工和一线经理的沟通对象、沟通内容、沟通目标有许多不同，因此需要找到各自典型应用情境有针对性地开发微课。例如，一线班组长可以分为与员工沟通、与上级经理沟通、与相配合的计划/质量/设备/物料等主管沟通。其中，与员工沟通包括布置生产任务、反馈作业质量、培训作业指导书、表扬优秀员工、批评处理多次违纪员工等。这些场景都是沟通的典型应用场景。



小结

知识微课主要用来传授通用原理、方法、工具等，是某类或某层级员工需要掌握的基础知识和基础技能。这些知识需要学习者自己根据实际工作场景进行转化和应用。情境微课主要用来传授企业特定任务/场景中需要的整合性知识、技巧，学习者可以直接模仿和借鉴，容易转化和应用。

知识微课开发者需要系统化理论知识和丰富的教学设计能力，因此更加适合大学教授、咨询顾问、培训讲师来开发。对企业来说，这种类型微课适合外部采购或引进。情境微课开发者需要有丰富实践经验，能结合企业特定情境中的挑战点、痛点、难点提炼出有针对性的知识，因此适合企业内部专家开发。

由于知识微课研究和开发者众多，而情境微课应用价值高、具有稀缺性，因此本书研究重点放在情境微课开发这个主题上。

第二章

情境微课的开发



情境微课开发目的

课程开发从本质上来说是解决两个问题，情境微课也需要解决这两个问题。

教什么?

这个问题前面一章已经做过阐述，通俗说法是“不要大道理，而是要干货”。也就是情境微课不是传授通用知识，而是传授解决特定问题或挑战的策略、技巧和方法。这就需要把专家头脑中的丰富经验（隐性知识）显性化，通过深度分析提炼成有价值的组织经验。这些知识传授给一般员工或新员工，他们就不需要自己琢磨，可以直接模仿应用，加速成长。因此微课的选题和内容萃取对组织和个人都有重要意义。

怎么教?

核心问题是解决如何从我（专家）掌握到你（学习者）掌握的过程。培训的目的是提高学习者能力，因此课程开发就包含了这个关键过程。好的教学设计要使学习者喜欢学、听得懂、学得会、记得牢、会应用，最终提升个人和组织绩效。



情境微课开发挑战

情境微课开发的独特性

标准面授课程一般为2天，面授微课为30~60分钟，电子微课为5~10分钟。类比餐饮，标准课程像一桌知识大餐，由很多道菜构成，面授微课像一盘大菜，电子微课就像一盘精致小菜。如同吃菜一样，一盘大菜味道合适就多吃点，味道不好就少吃一点；而一盘小菜如果味道不好就一口也不吃。通过这个类比可以看出，情境微课开发比标准课程开发难度更大，难就难在必须像做精致小菜一样保证每一门微课的内容和形式都要有独特价值。因此，情境微课看起来小，做起来容易，要做好则很难。

情境微课开发者大部分是各领域专家，常规做法是在企业培训部门统一规划下，较为系统地开发相关主题课程，不同主题由不同的专家承担。在互联网时代，随着企业快速发展，越来越多的企业鼓励员工分享知识，员工也乐于奉献自己的经验和智慧。通过自主开发电子微课，人人都可以成为微课开发者。

作为学习者，业务专家参加过很多培训。大部分培训是传统面授课程，时间长、内容多；可能有少部分是电子微课，而情境微课学习体验就更少了，好的体验就基本没有了。课程开发者对于什么是微课、什么是情境微课、什么是好的情境微课都缺乏体验，这时候还要自己开发、制作，更是不知从何处下手。具体来说有如下挑战。

萃取难

许多专家都有这种体会，工作中的疑难问题自己处理起来很轻松，但是要清楚地把自己是如何做到的讲给其他人听很不容易，而情境微课要求在很短的时间内讲清楚，这是难上加难。

设计难

教学设计是一项专业工作，业务专家基本是门外汉。诸如系统化教学设计、敏捷式课程开发，他们听了都头晕。

成果繁

培训部门对课程成果要求程度不同。许多企业要求一门课程要提供六项要件：课程大纲、授课 PPT、讲师手册、案例、练习和学员手册，写作量巨大。如果要制作成电子微课，还需要进行电子化设计。

时间紧

作为业务骨干，本职工作已经非常繁重，开发课程需要占用许多时间。问题是，占用工作时间过长会带来与本职工作的冲突，占用业余时间过多会带来与家庭责任的冲突。同时情境微课是为了解决企业热点和痛点问题，过长的开发时间也会降低课程的时效性。

这些问题事实上是对开发方法提出了挑战，具体来说，就是业务专家开发情境微课需要简化的流程步骤、通俗易懂的开发方法、可以直接套用的模板工具和可以直接参考的典型范例。这也正是情境微课开发方

法论需要解决的问题。

情境微课开发的三种驱动

情境微课开发主要有三种驱动力或三种应用方向（见图 2-1）。

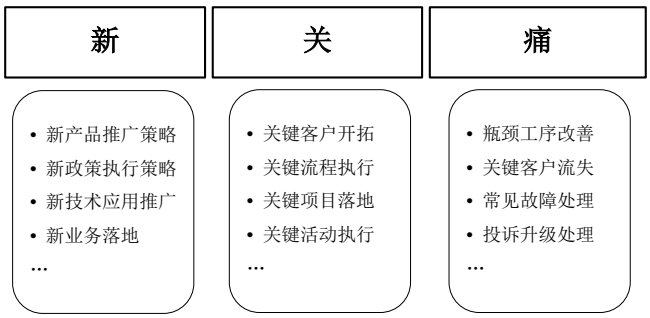


图 2-1 情境微课开发的三种驱动

- 新：企业需要推广新产品、新政策、新技术等，结合员工应用场景来开发对应的情境微课可以助力学习落地，如新产品推广。

一个家电集团推出一款高端冰箱，其若干独特卖点使其在业内处于领先地位。但在新产品推出一个月内，销售效果却不尽如人意。通过调研发现，在新产品推出后，很多销售人员在为客户讲解功能时，依然采取销售其他产品的策略：努力讲解冰箱功能、技术，却忽略了冰箱独特卖点带给不同客户类型的独特感受。鉴于此种情况，该集团教学设计人员立刻开发情境微课——“根据不同类型客户如何推荐独特卖点”以及“不同类型客户如何体验一种独特卖点”。例如，

超大冷藏空间的特点，面对一个家庭主妇可以说能放下汤锅，但面对一个不下厨房的男人可以说您可以放下为太太生日准备的大型蛋糕或玫瑰。

- 关：即使没有业务政策变化，在企业日常生产经营活动中同样存在关键客户开拓与服务、关键流程执行、关键项目管理等任务场景，这些场景除了标准作业流程和方法之外，还会有许多关键环节需要强化，这也可以开发出对应情境微课，如关键客户服务。

对于航空公司来说，VIP 客户服务属于关键活动，地勤人员、空服人员等都有各自的“VIP 服务标准课程”，但在实际工作中会发现，许多 VIP 客户有特殊服务需求，诸如多带同伴进入休息室、乘坐经济舱提出要头等舱的用品等情形。处理这些问题就要平衡好顾客感受和公司政策，比如服务沟通有哪些注意事项或方法窍门，都可以开发对应的情境微课来进行教学。

- 痛：在日常经营活动中会出现一些业务痛点，例如，关键客户流失、瓶颈工序严重影响产量和质量、某个设备故障引起整个系统问题等，企业内部有专家、也有力挽狂澜转危为安的案例，通过梳理这些典型案例开发出相关情境微课就可以助力消化痛点。例如，航空公司“飞机延误时服务组织”。

天气恶劣、飞机故障、枢纽机场航班过多等原因都会带来飞机延误，常见现象有：飞机晚到，飞机到了但出于流量控制乘客须在候机楼里等待，登机了但乘客须在机舱里长时间等起飞，飞机在跑道上长时间排队等候，由于个别旅客取消行程飞机从跑道上滑回而乘客须花时间办手续再排队等。最可怕的是，这些问题在某一航班同时发生，这时候许多旅客会出现不满抱怨情绪，甚至会集体投诉、要求补偿，偶尔还会出现冲击值机柜台等严重问题。这就是航空公司的痛点问题。这些问题由于出现情况不同、是否多个问题累加等都会极大影响服务组织难度。梳理典型案例、开发相关情境微课可以提供许多经验和教训来帮助相关人员学习和成长。



情境微课两种开发模式

在情境微课开发过程中，企业一般会采取两种模式。

第一种是个人经验分享式。常见模式是专家案例分享课程，这种模式简单易于操作。通常是一个业务专家结合自身典型案例进行个人复盘，总结其经验教训或方法窍门后，利用简单课件工具就可以制作完成。企业通过鼓励专家和更多人分享，经过简单制作就可以获得大量微课。尽管质量参差不齐，但是可以通过评价点赞等机制，筛选出一批有水准

的课程，然后进行深度萃取。

第二种是组织经验萃取式。常见模式是组织一批专家通过头脑风暴、焦点小组、世界咖啡等多种形式对组织经验进行深度萃取，最终形成可以复制的策略、方法、工具、诀窍等，同时输出具有典范和对比效应的正反案例。这种情境微课质量高，但是开发难度明显比第一种大。两者的比较情况见表 2-1。企业可以结合内部专家数量和现有知识积累程度来决定采取哪种模式。

表 2-1 情境微课两种开发模式对比

模式 / 不同点	个人经验分享式	组织经验萃取式
人员投入	一位专家	多位专家+辅导者
萃取深度	个人结合自身典型案例进行经验、教训总结	结构化方法论，结合多位专家经验提炼出可复制的流程步骤、工具/方法、典型案例等
教学设计形式	以案例分享为主，不需要太多互动设计	包含微目标、微视频、微练习、微评估在内系统化学习要件
开发难度	较低	较高



情境微课敏捷开发流程

笔者通过多年实践，总结出情境微课敏捷开发流程、方法、模板和范例，希望帮助业务专家快速设计和开发微课。按照这个思路，本书按照图 2-2 所示的逻辑来展开。

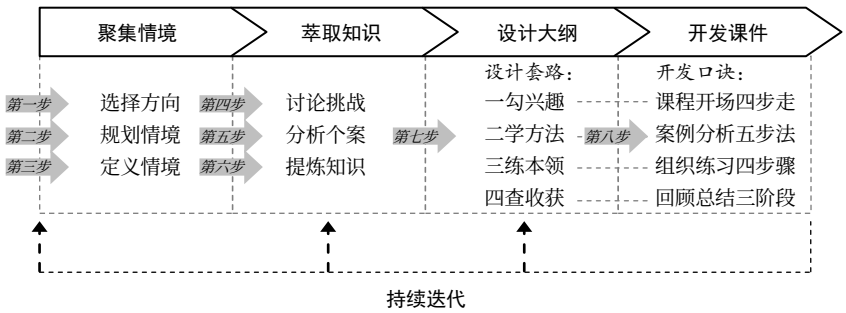


图 2-2 情境微课敏捷开发流程

情境微课敏捷开发流程包括四个阶段。首先要理解每个阶段要完成的任务，然后在每个章节中展开具体方法。

第一阶段：聚焦情境。这个阶段核心任务是考虑清楚课程要聚焦在哪个热点问题或者痛点问题上进行开发。聚焦是核心，选择的情境/问题/挑战越具体，提炼的“干货”才越有针对性，授课者才能在短时间讲清楚、讲透彻，学习者才能有收获。

第二阶段：萃取知识。这个阶段核心任务是提炼“干货”，也就是解决特定情境下痛点或挑战的策略、方法、工具。萃取关键是要围绕挑战展开，因为挑战和痛点背后隐藏着专家经验和知识，这些知识才是真正的“干货”。提炼逻辑是先明确挑战、分析成功或失败个案背后的经验教训、最后提炼成结构化的工作方法。

第三阶段：设计大纲。这个阶段核心任务是解决转化问题，就是想清楚如何把提炼好的知识从专家转移到学习者。我们提出了一勾（兴趣）、二学（方法）、三练（本领）、四查（收获）的快速设计套路来实现这个目的。

第四阶段：开发课件。这个阶段核心任务是把设计的教学活动开发

出来，也就是如何勾、如何学、如何练、如何查。我们提供了标准模板和范例让业务专家直接使用和模仿。



小结

情境微课开发，特别是由业务专家主导的课程开发面临巨大的挑战，如萃取难、设计难、成果繁、时间紧等问题。为了解决这些问题，笔者总结出情境微课敏捷开发流程、方法、可以直接套用的模板。

即使提供了简化流程和模板，对于第一次开发情境微课的业务专家来说也不是一个容易的任务，因此本书将结合一家企业开发“挽留技巧”情境微课作为范例，详细演示整个开发流程及相关工具和方法的使用，以降低学习难度。读者可以先阅读附录 B 的整体案例说明，然后再阅读第三章到第六章的内容；也可以同时阅读，分段了解案例，同时了解对应的开发阶段和开发方法。

“挽留技巧”情境课程开发背景

我们大家都使用手机。由于不同运营商提供的服务不同，或者个人需求不同，我们有时候会取消号码，更换运营商，或者取消某些业务。对于消费者来说，这事很正常。但是对于电信运营商来说，如果这个问题发生频率很高，经营业绩会受到很大冲击。

A 公司为中国的一家移动通信运营商，从十年前开始一

直到现在都面临这样一个问题，就是很多客户销号或者取消业务。营销研究表明发展一位新客户的成本平均是挽留一个老客户的 4 倍；向新客户推销产品的成功率平均是 15%，而向现有客户推销产品的成功率平均是 50%。 尤其对于电信运营商，期望能够通过保留客户获得客户终身价值。而这家运营商由于有先发优势，优质客户比例很高，因此客户挽留对公司非常重要。同时作为一线服务人员，由于公司重视这个问题，因此每个人都有挽留考核任务。

假如你是一个销售服务专家，而且被聘为公司内训师，在挽留客户方面有丰富经验，也想和大家分享，那么该如何开发一门情境微课呢?

假如你是培训部的一位项目经理，公司希望开发一系列挽留微课，而且要求采用电子化课件形式服务分布在各个区县、乡镇的几千名甚至上万名客服员工，你该如何开发呢?

我们以公司组织深度开发这个标准进入下面几章的内容。

第三章

聚焦情境

移动互联时代，大家都希望培训也能够像其他互联网产品一样，针对痛点开发出令人尖叫的课程。要做到这一点，情境微课开发首先就要找到需要解决的问题或痛点，这就是聚焦情境要完成的任务。这是开发的第一个阶段，由三个步骤组成：选择方向、规划情境和定义情境。我们结合“挽留技巧”范例来展开说明（见图 3-1）。

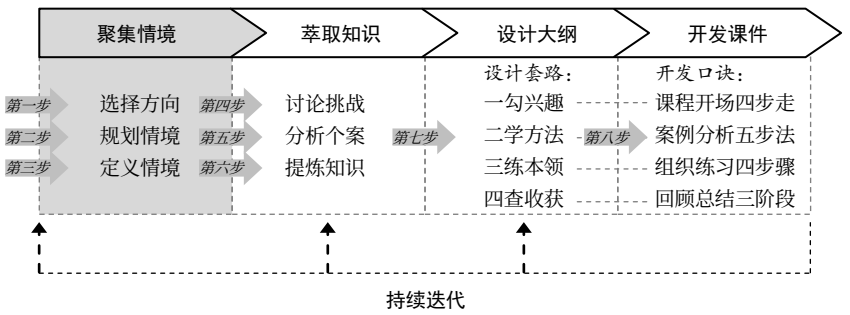


图 3-1 情境微课敏捷开发流程的第一阶段

案例分析：“挽留技巧”如何聚焦情境？

对于销售服务一线专家来说，可能自己就在营业厅高端柜台服务，所以对高端客户挽留有独到体会，因此可以直接选择某个场景进行开发。例如，H 客户（高端客户的简称）销号挽留。

对于业务部门主管或培训部门项目经理来说，就需要仔细梳理挽留有哪些具体工作场景。这些情境中哪些是痛点、难点？这些情境下具体任务是什么？如何衡量做得好与不

好？这些都是在聚焦情境这个阶段要回答的问题（见图 3-2）。

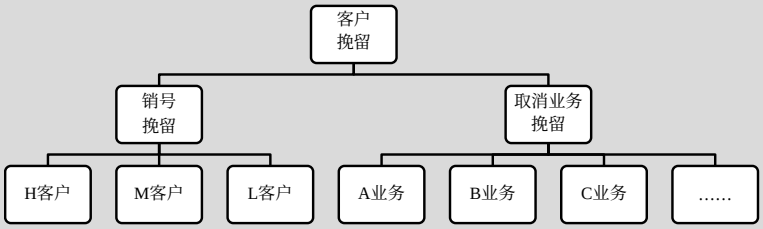


图 3-2 挽留技巧课程开发的第一阶段

结合图 3-2，“挽留技巧”课程开发在这个阶段要完成三个任务。

- 选择方向：挽留是电信运营商痛点问题，是市场部门和一线服务人员的关键绩效指标，因此是刚需。
- 规划情境：通过上图分析，挽留可以分为销号挽留和取消业务挽留两种情形。销号挽留可以分为高端客户（简称 H 客户）、中端客户（简称 M 客户）、基础客户（简称 L 客户）三种类别客户的挽留。取消业务挽留可以分为若干业务取消挽留。这些情境中对绩效影响大、发生频率高、学习难度大的就优先纳入开发范畴。
- 定义情境：也就是明确在这个情境里，工作输入条件是什么？完成成果要求是什么？针对挽留就是要回答什么时候进行挽留（营业厅里，还是电话中）？什么是成功的挽留（只要留下就可以，还是要考虑客户满意度）？

这三个问题清楚了，就可以聚焦到针对性业务场景和针对性业务痛点和挑战，萃取知识和开发微课才有价值。

结合上述案例讨论，我们展开说明聚焦情境这个阶段目的、步骤和具体方法。



聚焦情境概述

什么是聚焦情境?

聚焦情境，就是聚焦到对绩效影响大、发生频率高、学习难度大的工作场景，并且定义清楚谁、在什么条件下完成什么工作，做得好与不好的评估标准是什么。

为什么要聚焦情境?

聚焦情境，课程开发才有针对性。情境只有聚焦、典型，课程开发者才能找到问题和挑战、梳理方法，学员才能举一反三、学以致用。

聚焦情境与后续开发关系?

明确的任务情境是案例素材收集、组织经验萃取、教学案例开发、模拟练习开发、实操考试的依据。

如何聚焦情境?

在聚焦情境中，主要有三个关键步骤。

第一步：选择方向，根据新–关–痛模型选择实际工作中开发情境微课的方向。

第二步：规划情境，采取任务细分、工作流节点两种模式找到具体情境，并选择发生频率高、对绩效影响大、学习难度大的情境进行开发。

第三步：定义情境，根据输入–加工–输出模型对情境进行明确定义，明确任务来源和条件、基本工作过程和绩效评估标准。



选择方向

在第一章中已经描述了情境微课三个来源：新、关、痛。总体来说，这个步骤相对比较简单。无论是业务专家本人，还是业务部门领导、培训管理人员都很容易从实际工作中找到大量开发方向。那么具体选择时要注意什么呢？请见图 3-3。

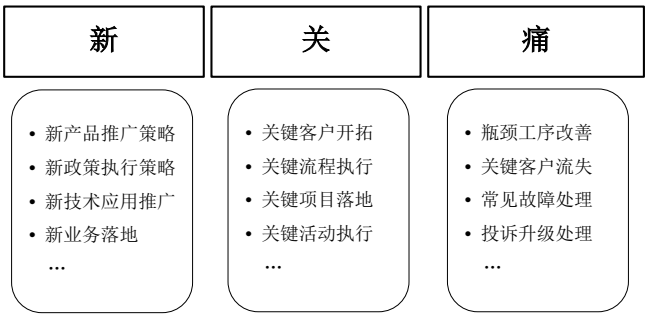


图 3-3　情境微课开发的三种驱动

首选刚需

本书范例“挽留技巧”就是典型刚需问题，它随着市场竞争加剧而产生，而且处理不当会给业务稳定发展带来不利影响。这个问题是公司、主管业务部门和一线销售服务人员都会关注的，所以在开发过程中容易获得相关部门支持、开发成果也容易推广。

具备专家

情境微课开发本质是萃取企业内部专家经验，然后通过课程形式教给新员工，因此有专家是开发前提。如果从标杆学习角度看，就是可以找到处理这个问题的标杆员工。



规划情境

我们还是首先回顾挽留案例，客户挽留包括：客户销号挽留和取消业务挽留。销号挽留又分为不同品牌客户的挽留，包括：H、M 和 L 客户。取消业务挽留又包括不同业务类型。发生挽留的场景也包括不同类型：在营业厅柜台、通过网络和通过客服电话等。把这些情境找出来就可以选择重要和紧迫的优先进行开发。

规划情境通常有两种策略。

- 自发方式：业务专家根据自己特长和兴趣爱好直接选择情境进行开发，开发了大量微课后，通过内部员工学习和点赞筛选后进行

梳理整合。

- 定向招募：业务部门或培训部门主动策划微课主题，然后定向招募或组织业务专家进行深度开发，在碎片化学习的同时保证内容的系统性和价值性。

如何规划情境？情境细致到什么程度，也就是情境颗粒度大小，这是一个学习领域专业技术问题，也是情境微课开发选题的核心问题。

情境颗粒度大小与开发关系

颗粒度就是研究一个问题粗细程度，颗粒度大一点，就粗糙一点。什么是情境颗粒度，打个比方就好比是照片像素，是用 50 000 像素的，5 000 像素的还是 500 像素的。早期相机像素很低，颗粒度很大。在电信运营商挽留技巧这个案例中，挽留直接作为开发主题，显然颗粒度太大。若将其分为销号挽留和取消业务挽留，这两种情形有明显差异，颗粒度已经变小。再细分为不同品牌的销号挽留和不同业务挽留，颗粒度就更小了。其实还可以继续细分，例如，每种类别客户销号原因是不同的，挽留方法也不同。那么区分到什么样的颗粒大小呢？这个问题并没有统一答案，关键要看不同情境的挑战点是否有明显差异，因为这个影响萃取出的策略方法是否有针对性。

这个问题非常关键，再举一个银行业个人贷款客户经理（简称个贷客户经理）客户开发的例子。初级个贷客户经理的典型任务是拓展和维护一线渠道关系、销售标准个贷产品；中级个贷客户经理的典型任务是项目开发与维护、销售非标准个贷产品；高级个贷客户经理的典型任务是区域客户开发与维护、个贷产品创新、制定区域个贷营销战略。这三

个任务复杂度差别很清楚，即使外行也是可以理解难度差别的。但是这个颗粒度很大，可以用来做选题方向，要做情境微课，还需要颗粒度细化。以初级个贷客户经理任务中拓展与维护渠道一线关系为例。首先问有哪些渠道？做个贷有两种渠道，一种叫直客，一种叫间客。直客就是不通过他人，自己直接获得需要贷款的客户。间客是通过中介渠道获得贷款客户。继续细化，间客有哪些渠道，渠道里要搞定哪些人，即中介人员是谁。例如，房贷的渠道是销售代理公司，具体联络人是售楼先生或售楼小姐，他们可以把有房贷需求的客户推荐给银行客户经理。继续细化，银行有很多，为什么对方愿意把自己的客户优先推荐给你，这就到了挑战点。情境细致到了这个程度，萃取和开发就有了针对性。到了这个程度，情境颗粒度才比较适当，如图 3-4 所示。

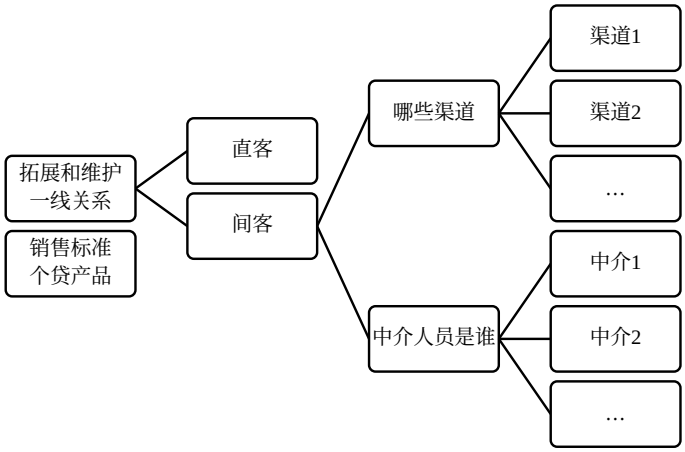


图 3-4　初级个人贷款客户经理客户开发颗粒度规划

情境颗粒度规划到多细，和组织规模和管理精准性要求相关。颗粒度越细、针对性越强，但我们也不可能无限细化。同时，把同一个方向多个情境做整体规划还能解决目前微课开发碎片化、不系统的问题，实

现微课开发碎而不散。

如何规划情境呢？最简单办法就是头脑风暴，通过集思广益找到一个方向上的全部情境。这个方法简单通用，但是后期系统化梳理难度很高。下面介绍两种系统化规划技术。

情境规划方法之一：任务细分

按照由粗到细分级定义任务类别、子任务、子情境。

- 任务分类：从业务价值链分析某个专业领域基本任务。例如，销售任务可以分为三大类：获得客户、搞定客户、留住客户；留住客户可以分为：售后服务、会员服务、投诉处理服务、挽留服务等。
- 子任务分析：把某一类任务进一步细分为不同类型子任务。例如，前面提到的客户挽留分为销号挽留和取消业务挽留。
- 任务场景分析：通过头脑风暴，寻找不同类型任务情境。例如，销号挽留可以分为：H、M、L 三种类别客户销号场景；取消业务挽留分为多种业务取消场景。图 3-5 是挽留的情境规划逻辑图（框线加粗部分优先选择）。

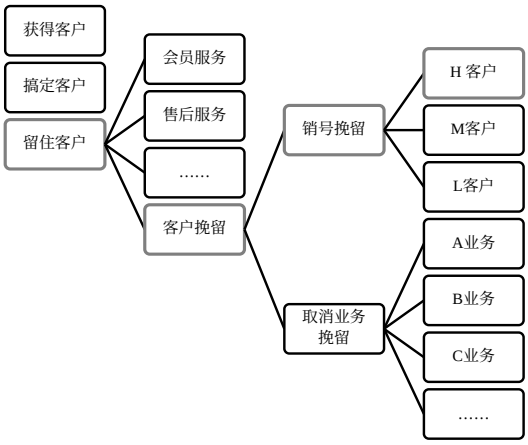


图 3-5　挽留的情境规划逻辑图

任务细分方式进行情境规划比较适合工作周期较短、复杂度相对较低的任务，但是大型任务和长周期任务就不适合了，需要用如下第二种方法。

情境规划方法二：工作流节点/挑战建模

对于某些大型任务或者长周期任务，情境已经比较明确了，但是一个微课时长是难以覆盖的，因此可以按照工作流不同节点遇到的挑战来规划情境。这样既能保证整体逻辑性，又能分为不同场景进行微课开发。例如，某证券公司推出了“新三板”上市辅导服务。对于销售人员来说，如何推广这种周期长、难度大的业务呢？可以结合大客户销售流程、梳理每个阶段挑战的方式来进行建模（见表 3-1）。

表 3-1　工作流节点/挑战建模

工作流节点	典型挑战
获得客户阶段	现有客户不知该如何筛选

	如何寻找有效的中介渠道
	如何提高渠道积极性
建立联系阶段	面对同业竞争，如何突出本公司优势
	如何理清新三板业务决策链与相关利益关系人
	如何获悉不同角色在上市过程中的需求和利益
推荐方案阶段	如何解决企业驱动力问题——即愿不愿意挂牌上板
	企业考虑究竟该选择哪种市场
	如何准确判断上板条件——解决能不能上的问题
	如何准确预估企业投入和产出——即告诉企业值不值
	为什么要选择本公司合作——投入度、重视度、其他价值或资源问题

续表

工作流节点	典型挑战
辅导阶段	如何解决成本投入超预期出现的不理解和不配合
	如何解决客户延迟或拖欠咨询费或中介费
	遇到“半路抢亲”（同业超低价和低价抢单）怎么办
	其他

通过这两种情境规划模式，就可以在保证系统化的同时逐个开发微课，帮助学习者碎片化学习，同时建立系统化思维。

选择情境

面对多种情境，我们如何决定选择哪些开发呢？需要从以下四个维度进行评估：

- 重要性：对绩效的影响大小。
- 发生频率：发生的频繁程度。

- 学习难度：新人掌握的难易程度。
- 是否有专家：是否有该任务领域专家，能够作为业绩标杆。

前面提到的“客户挽留”的案例中，相比 M 和 L 客户，H 客户的销号挽留发生频率高，重要性高，难度大，是优先需要开发的情境微课。如表 3-2 所示。

表 3-2　三类客户的挽留情境对比

情　　境	发生频率	重要性	学习难度
情境一：H 销号挽留	高	高	大
情境二：M 销号挽留	高	中	中
情境三：L 销号挽留	高	低	中

这个选择结果很多时候和专家直觉是一致的，但是根据评估标准选出的情境会更加有系统性和针对性。业务专家和培训管理者可以采取不同方式选择情境，但是必须强调的是，只有情境聚焦才能开发出针对性课程，才容易吸引兴趣，提供“干货”并易模仿应用。

选择情境后，为了提高萃取知识的针对性，需要定义这个情境的工作边界和工作成果评价标准，进入第三步：定义情境。但是许多开发者并不理解这个步骤的重要性，所以请读者认真学习下一步骤。



定义情境

为什么要定义情境?

以学习开车为例，在什么条件下开（在驾校练习场地开与在实际道

路开、在城市道路开与在高速路开、在雨雪天开与正常天气开），情境不一样，学习难度、挑战和方法也就有很大不同。同时，开车要求不同（只考虑安全平稳驾驶，还是要安全前提下保证较高速度驾驶），对学习者要求也不一样。所以同样的任务，在不同边界条件下和不同成果要求下工作策略、方法和技巧是很不一样的，所以定义出这些边界条件，才能找到在这些边界条件下完成任务的挑战，才能提炼出有价值的知识。

原理在于专家与新手的不同。同样的任务，新手只能按照常规流程和方法完成，而专家会根据情境不同，精准定义问题并启动对应的快捷操作模式。因此情境定义准确后，新手就可以模仿专家界定问题并启用专家经验，提高工作效率和促成良好效果。

如何定义情境?

定义情境是对第二步选定情境进行进一步描述，确定情境的边界条件、基本工作过程及成果要求，服务后续素材收集与知识萃取。

我们还是以“H 客户销号挽留”开发课程为例，情境定义如表 3-3 所示。

表 3-3 “H 客户销号挽留”课程情境定义

	定义情境	其他可能情境
任务场景	H 客户在营业厅办理销号	如果是电话办理业务，等待时间可能更短，难度更大
基本过程	先探询销号原因，然后采取措施挽留	
成果要求	在客户满意前提下挽留客户	只挽留，不考虑满意度，可能会出现不择手段、甚至是欺骗客户的方法

通过案例可以看出，在一个具体场景中完成工作任务，一般包括输入、加工、输出三个部分。

- 输入：确定任务的边界条件和范围。例如，“H 客户销号挽留”案例中，在营业厅面对面挽留和在电话中沟通挽留是不一样的。
- 加工：即完成任务的流程步骤、方法/工具、作业要点，这是教和学的内容重点，但是并不是这个阶段的梳理重点，因为现有的工作方法并不是最佳的，需要在第二阶段深入萃取。因此只需描述基本步骤即可。
- 输出：就是定义工作成果要求或任务评价标准，明确干得好和干得不好的区别是什么。对于不同公司，同样的任务评级标准是不一样的，或者说这个背后渗透和体现了企业文化。例如，“H 客户销号挽留”案例中，有些企业可能只要求挽留成功，不管客户是否满意，那么就可能发生不择手段强留客户的情况，而强留的结果从长期来看是有害的。这种评价标准体现出了企业只重视自己利益的短期导向文化特征。重视客户的企业会从短期有效和长期有效两个角度考虑评价标准，而这就对工作方法提出了更高挑战和要求。因此定义清楚输出标准不仅利于开发者以终为始，梳理出针对性的方法论，同时能够保证与企业文化要求一致。

三个部分中重点是先确定两头：输入和输出。中间过程是下一个阶段开发重点。具体定义格式如表 3-4 所示。

表 3-4 “输入-加工-输出”模型

环 节	定 义	说 明
输入	任务边界条	**4W 原则**

	件、复杂度	• WHEN：什么时间? • WHERE：在什么地方? • WHO：跟什么人? • WHAT：完成什么样的任务?
加工	完成任务基本步骤	**HOW** • 基本流程步骤，后续阶段展开深入分析
输出	任务结果评价标准	**四要求**（其中之一或组合，要求具体、明确、可衡量） • 数量要求（产量、销量、服务人数等） • 质量要求（一次合格率、优秀率、满意度、安全性等） • 成本要求（财务成本、原料成本等） • 时间要求（标准工时、任务时间限制等）

定义情境价值

这个问题在前面已经说明得很清楚了，但在辅导业务专家和内训师开发课程中发现，更多人还是先关注工作流程、方法，不太关注输入条件和评价标准，导致提供的学习内容针对性不够。尤其是评价标准不同，会对工作方法带来极大的影响。

在确定情境颗粒度大小环节举了一个银行业初级个贷客户经理的典型任务“拓展维护一线关系”。有哪些渠道、渠道中关键人物是谁，这些属于输入条件。问题是关系建立的评估标准是什么？其实，中国人甚至外国人现在也认同关系很重要，可是关系水平分几种呢？表 3-5 中列出了关系的五个水平及评估标准。同样是关系建立，需要达到的水平要求不同，对应的策略、方法和技巧也差别巨大。例如，达到

熟悉的方法很简单就是增加见面频率，但是这并不一定让客户喜欢你，甚至会产生反作用。而且销售人员经常出现的问题是误把熟悉当喜欢，误把喜欢当偏好。

表 3-5　5 种关系水平的评估标准

关系水平	评估标准
认识	知道你的名字和所在银行吗？
熟悉	会主动叫你名字吗？会和你聊家常吗？和你一起吃过饭吗？
喜欢	他会对你做出的一些工作或生活方面的帮助表示感谢吗？
偏好	他会把他们单位的一些内部情况主动告诉你吗？他会主动关心你的业绩情况吗？
铁粉	是否在遇到上级压力的情况下也会支持你？是否会把你引见给他自己的关系资源？

所以情境定义清楚后，专家和学习者会有一种置身其中的画面感、完成任务的激情和想要成功的冲动，这时候才算真正聚焦了情境，才能为萃取知识指明方向。



小结

聚焦是核心

1．为什么要聚焦？

情境选择是情境微课开发基础，聚焦才能找到挑战、梳理方法，聚焦典型情境才能举一反三、学以致用。

2．达到什么程度算聚焦？

有画面感的任务或问题场景，有输入条件和评价标准。

3．怎么做到聚焦？

选方向（新关痛）、找情境（区分颗粒度大小）、做选择（聚焦重点、难点）和精定义（边界条件和评价标准）。

4．雷区：在本阶段常见错误

- 情境定义太宽泛、不聚焦。
- 选择的情境不典型。
- 直接找方法，而不是以终为始，根据成果标准要求深度分析。

任务建模梳理

微课一个典型挑战是碎片化，尤其是很多企业让员工根据兴趣爱好自发开发微课更是如此，那么如何把碎片化和系统化结合起来？任务建模是非常好的方法。

1．什么是任务建模

任务建模是指结合组织价值创造的活动类型、人员职责分工及绩效需要界定任务类别、子任务和任务情境，并根据需要区分难度。

2．任务建模意义

任务建模是聚焦情境的一项重要技术，也是构建任务导向的学习地图，界定任职资格等工作的基础。企业可以通过任务建模实现微课系统

开发，跳出画面来看画，使微课碎而不散。

3．任务建模方法

任务建模通常有两种梳理路径，一是由粗到细分级定义任务类别、子任务和子情境；二是对于复杂情境分析流程中的挑战点，围绕挑战点展开微课。读者可以回顾第二步规划情境中挽留技巧和新三板业务推广两个案例对照分析。

□ 方法一：任务细分建模法

- 分析任务类型：分析特定职位在业务价值链中价值定位，梳理业务价值链并界定任务类型。
- 收集子任务：通过头脑风暴，分析每一类任务的子任务。
- 收集任务场景：通过头脑风暴，寻找子任务下的任务情境。
- 任务建模：按照任务类型、子任务和情境三级维度进行任务梳理和建模。

□ 方法二：工作流节点建模

- 梳理工作节点：按照基本工作流程和步骤梳理工作节点，作为一级目录。
- 收集挑战：通过头脑风暴，收集每一节点面临的挑战，通过专家投票方式筛选出主要挑战。
- 梳理建模：按照工作节点和挑战两级逻辑建模，作为情境微课开发依据。

第四章

萃取知识

经过第一阶段聚焦情境三个步骤之后，现在进入第二阶段萃取知识。本章要回答的问题包括什么是有价值的知识、萃取流程是什么、关键方法/工具是什么（见图 4-1）。

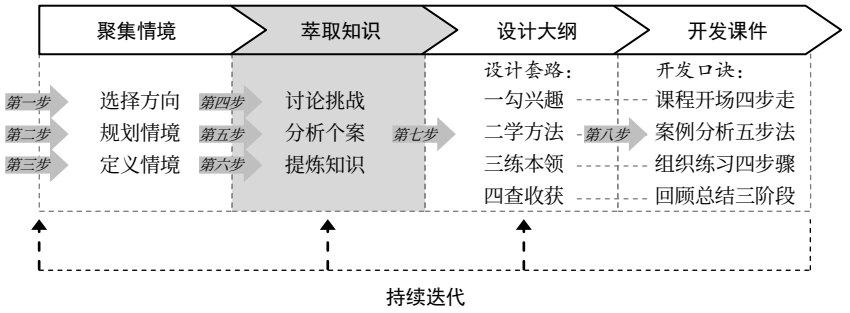


图 4-1　情境微课敏捷开发流程的第二阶段



萃取知识概述

什么是好内容？——不要只讲真理，我要“干货”

有道理没用的知识，是没价值的真理。例如，油锅着火，可以盖锅盖灭火，如图 4-2 所示。



（垂直盖盖，火焰从侧面喷了出来）

图 4-2　用锅盖灭火错误示范（图片来源于网络）

从科学原理角度分析这是对的，因为锅盖可以把燃烧物和氧气隔开，没有氧气火自然就灭了。但没有掌握动作要领，可能会带来严重后果。因为人的习惯性动作是由上到下垂直盖锅盖，这时候火苗可能会从锅的边缘冒出烫伤手臂、甚至点着头发。因此正确做法如图 4-3 所示。应以盖为盾，先推着盖子盖上，如有需要再用湿毛巾围住锅盖边缘。切记，灭火后不能立即打开锅盖，避免复燃（如果没有完全熄灭，同时油温很高，再次打开，就会有大量氧气补充而重新开始燃烧），要等温度完全下降后再开锅盖。通过这个例子，我们可以看出，盖锅盖灭火就是典型的有道理没用的真理，只有经过深入分析，给出明确有效的操作方法，才可能保证每个人、每次都能够安全高效完成。这才是学习者需要的“干货”。



（侧面水平推入，火被轻松压盖住）

图 4-3　用锅盖正确灭火示范（图片来源于网络）

什么知识是“干货”？是指具体可操作、并且能够保证高质量成果的行为要点、工具模板、方法口诀等，而不是通用原则、流程等内容。

为什么要萃取?

许多专家状态是“手中有、口中无”，也就是自己做起事来又快又

好，但是要把自己的做法以及背后的原因条理化、系统化地讲出来，对专家是非常有挑战的，因为专家都可能没有意识到自己经过哪些思维分析过程并采取了哪些具体细致的行为动作。因此许多开发者虽然是专家，但是并不一定能够把自己隐藏的经验梳理成可以复制的方法论。

> 当代国际著名教育技术理论家和教育心理学家梅里尔认为影响学习效果的因素有三类：教学的传递方式、教学策略和教学内容。其中教学内容对学习效果的贡献率为 50%，教学的传递方式和教学策略合在一起贡献了 25%，其他不明因素占了另外的 25%。由此在梅里尔看来，教学内容是对学习影响最大的因素，把握好教学内容，也就是教学成功的一半。

目前在课程开发实践中，内容开发存在的典型问题有两个倾向。

- “度娘化”：直接找“度娘”，把相关理论、方法整合，看起来理论原理完整，但是方法/工具欠缺，也不契合企业独特任务情境需要，这样的内容如同“鸡肋”一般。
- 个性化：专家把个人成功和失败案例进行总结，分享经验教训。这种方式真实感很强，对学习者也有启发。但是个性化方法可能缺乏系统性，无法适应其他工作场景；有些方法可能需要特定资源、背景和条件，学习者如果不具备就无法借鉴。这就是本书把情境微课分为个人经验分享和组织经验深度萃取两种模式的原因。

萃取内容包括了两个阶段，首先是把专家头脑中的个人经验显性化，然后把多个专家的经验进行分析、梳理、升华成可以复制的方法论。

什么是组织经验萃取?

组织经验萃取是指在特定组织情境下，提炼出介于通用学科理论、方法论、模型与企业专家标杆案例之间，可以复制的流程/步骤、方法/工具/模板/口诀等，通过使用这些方法可以更好地达成个人和组织绩效，如图 4-4 所示。

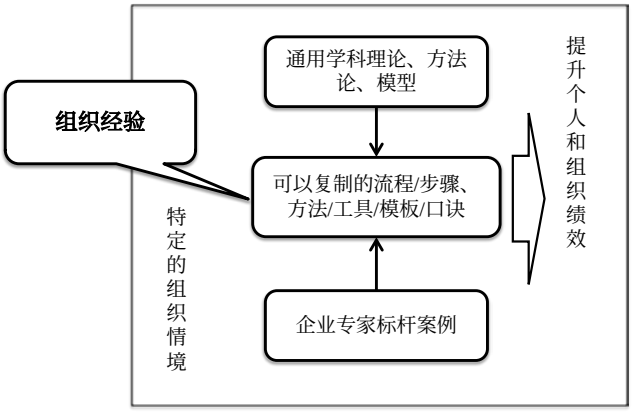


图 4-4　组织经验萃取含义

如何萃取/提炼“干货”?

基于多年的组织经验萃取和课程开发实践，本书提出情境微课内容萃取的 CCK 模式，如图 4-5 所示。后面将结合挽留案例按照讨论挑战−分析个案−提炼知识三个步骤展开详细说明。

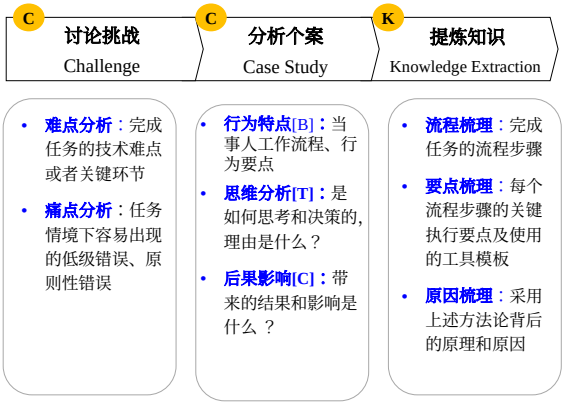


图 4-5　情境微课内容萃取 CCK 模式

不过在展开正式萃取工作之前，还要完成一个前置工作：收集素材。

收集素材

1．为什么要先收集素材

“站在巨人肩膀上”是收集素材的目的，业务专家个人或者团队开发都可以通过了解企业已有流程、其他专家经验总结、相关理论来为萃取知识奠定基础，可以在这些基础上进行借鉴、深化、升华。

2．素材收集种类

情境微课需要提炼和复制企业特定情境下组织经验，这种经验是在一定理论指导下、结合企业内部标杆案例和专家经验进行提炼和总结的，所以需要收集的素材也通常包括三类：理论、方法和案例（见图 4-6）。

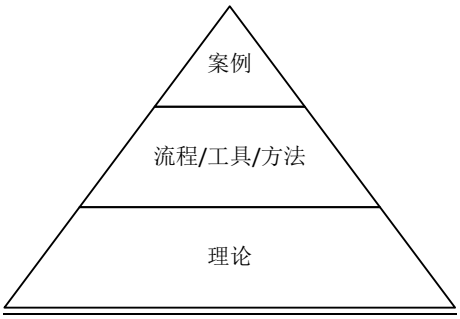


图 4-6　素材收集三大类

- 理论资料：包括与研究情境任务主题相关的原理、方法、模型等。已有理论与方法是前人智慧的结晶，具有普遍适用意义。以这些理论为起始点，能够事半功倍地挖掘经验。同时运用已有方法框架去访谈专家，可以启发专家思考，更有效地挖掘出专家的“知识地图”。例如，采访销售专家新产品推广诀窍，最好能先了解本公司是推荐式销售、体验式销售还是顾问式销售，这样就能了解专家工作的基本逻辑、某个成功的话术或方法是在哪种销售方法论指导下获得的。通过理论研究可以使专家、新手都能够知其然并知其所以然。
- 方法论资料：包括流程、步骤、方法、工具、诀窍等。企业不同部门都会有一些和任务情境相关的资料，如相关管理流程、制度、政策等。企业内部专家和管理者在工作过程中也可能整理出一些经验，如工作宝典、领导汇报材料、项目成果汇报等素材。这些资料都是组织经验萃取的基础。

我们经常发现，某些任务工作流程只有一、二级，没有三级流程或具体方法和工具；可能有碎片化经验总结，但没有结构化。只有通过素

材收集，我们才能大致了解组织经验提炼现状，才可以在这个基础上进一步展开萃取工作，而不需要从零开始，浪费时间。

- 案例素材：包括正反案例。

没有标杆案例或优秀案例，就无法提炼有价值的经验。而要找到优秀方法和常规方法的区别在哪里就需要找标杆案例（正面案例）和遗憾案例（反面案例），通过对比分析才能判断专家方法的价值。关于案例收集会和第五步分析个案结合在一起展开说明。

3．素材收集渠道

结合实际开发经验，素材来源通常包括以下五个渠道（见表 4-1）。

表 4-1　素材收集渠道

原有课件	企业已经开发或引进了相关课程，其中可能包括部分原理、方法、案例
案例库	有些企业已经建立了知识管理体系，其中包括案例库，可以根据情境特点进行案例筛选
业务资料	业务部门可能已经建立了工作流程、工具、模板，以及相关制度政策等
经验总结	包括其他专家的经验总结、工作宝典、领导汇报材料、项目成果汇报等
原理/理论	相关专业书籍、杂志、文章等

素材收集对于专家个人经验分享来说重要性一般，因为专家分享就是结合自己的成功或遗憾个案展开。而企业希望通过更多数量专家参与获得足够多的学习资源，在持续推广和迭代中涌现出高质量课程。因而素材收集对于团队深度萃取开发是非常重要的环节，站在巨人肩膀上深入分析提炼才能出精品。



讨论挑战

为什么要讨论挑战?

萃取知识首先要讨论挑战。为什么要讨论挑战呢？因为情境微课是指向企业特定工作场景的，提供的内容是否有价值、是否有针对性是学习者最关心的问题，而挑战是萃取知识的最好抓手，因为挑战背后隐藏着有用的知识和方法论，挑战背后有专家的经验诀窍。找准挑战，组织专家讨论才有靶子、才能聚焦。同时挑战也是寻找与分析标杆案例的依据、是模拟练习中训练点设计的依据。因此挑战是情境微课开发的关键抓手。

什么是挑战？难点+痛点

挑战可以从两个正反两个角度寻找。

- 正面角度是难点：指完成任务的技术难点或者关键环节，这些环节的完成质量会极大程度影响整个任务完成质量。
- 反面角度是痛点：指完成特定任务过程中出现的低级错误或原则性错误，会导致严重后果。

从难点和痛点两个维度分析可以帮助学习者从对比中看出，错误行为带来的危害和专家经验的价值，更便于学习者理解和吸收。

以“H 客户销号挽留”为例，其挑战分析如表 4-2 所示。

表 4-2 “H 客户销号挽留”挑战分析

	挑　战	隐藏的关键知识
难点	客户不配合，不愿意告知销号原因（客户销号是个人决策，告诉营业员一定程度是在说出自己的隐私）	如何在客户不产生抱怨的情况下问出销号原因
	挽留措施缺乏吸引力	如何在客户已经决定离开的时候找到更有价值的挽留理由
痛点	直接问为什么销号导致投诉	要避免的错误挽留行为及思维方式

确定了两个难点和一个痛点后，就可以围绕这些挑战寻找标杆案例、深度分析个案、提炼组织经验。

和谁来讨论挑战?

对挑战最有发言权的当然是专家，工作实践中他们会碰到各种各样的问题和挑战，之所以成为专家就是他们获得了处理这些挑战的方法，使得工作效率和质量都能远高于一般员工。如果专家自己开发情境微课，直接梳理挑战即可。如果是培训部门管理人员或者教学设计师就必须寻找多个专家进行讨论梳理。

寻找专家特别注意的是，要找到真专家而不是伪专家，也就是依靠自身能力而不是依靠机遇或背景获得优秀业绩，高水平业绩持续稳定而不是昙花一现的专家。开发初、中级岗位情境微课找专家相对容易，因为一个岗位有许多员工，可以找出足够数量专家，如营业员、话务员、销售代表、营业厅经理、一线班组长等。但有些技术岗位员工数量很少，可能只有几十人，一两位专家。这时候就要现实一些，能够把这一两位专家的经验提炼出来对组织来说就很有价值了。

用什么方法/工具讨论挑战?

头脑风暴法是讨论挑战的常用方法，组织者把相关专家邀请到一起，结合头脑风暴法基本流程就可以展开讨论（见图 4-7）。

- 说明目的：讨论特定情境挑战点（参见第一阶段情境选择与定义）。
- 第一轮讨论难点：专家个人先写出完成该情境任务的挑战、依次分享介绍、合并同类项或补充完善、最后投票选出最重要几项。
- 第二轮讨论痛点：流程与讨论难点相同。
- 确定难点和痛点：必要时请其他专家或主管审定。

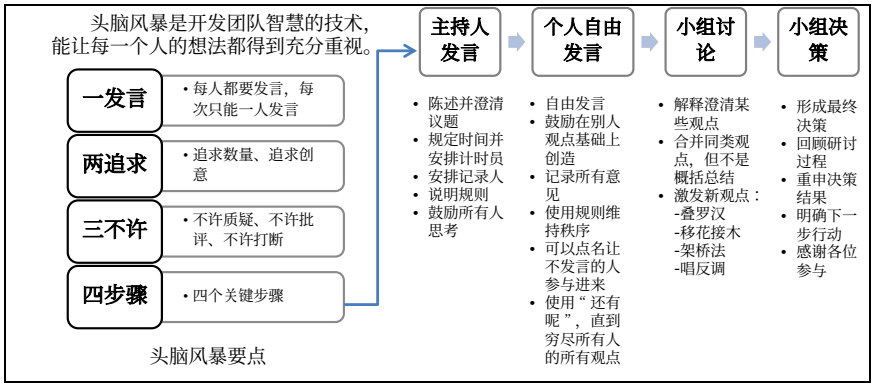


图 4-7　头脑风暴方法

分析个案

为什么从分析个案开始?

本阶段开始已经介绍了组织经验萃取的含义：在特定组织情境下，提炼出介于通用学科理论、方法论、模型与企业专家标杆案例之间，可

以复制的流程/步骤、方法/工具/模板/口诀等，通过使用这些方法可以更好地达成个人和组织绩效。通过这个定义可以看出，提炼组织经验需要两头凑。一头从原理出发，寻找指导原则、模型等；一头从实践出发，寻找在特定情境下的标杆范例。中间找方法，也就是提炼出在理论指导下符合特定情境的方法论。逻辑如图 4-8 所示。

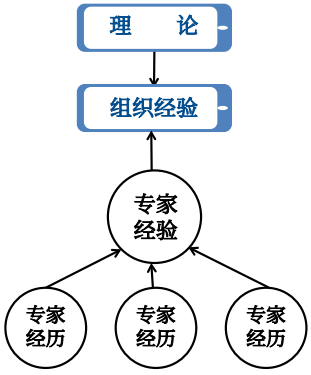


图 4-8　组织经验提炼方法

为什么从分析个案开始呢？因为通用理论方法不与具体情境结合，还是有道理没用的真理。而结合挑战，对正反案例进行分析，才能找到真正的“知识金矿”。如果直接进行提炼，就容易退回到通用方法和流程。但这并不是否定理论重要性，因为缺乏理论支持提炼会缺乏框架和指引，甚至出现“武大郎开店”一样的低水平经验总结。

- 行为分析：主要关注执行任务中可以观察到的活动，其焦点在于识别具体的输入、活动、输出。
- 认知分析：旨在分析产生具体行为的心理现象，其焦点在于心理表征、潜在的知识结构和做出决定及

采取行动的信息处理活动。

——来源于 ISPI 绩效改进指南

如何分析个案

标杆案例对于启发学员思考，提高学员判断能力与实践能力很有意义，但是对于学员来讲，优秀案例中具体的行为动作和话术技巧并不一定能够直接转移到其他情境中直接使用。这是因为每个具体任务场景会略有不同，如果直接套用就会出现“东施效颦”的后果，而要想改变这种现象需要学习者“知其然还要其所以然”，也就是不仅要学习优秀案例的行为模式，还要理解这种行为模式背后专家的思维方式。因此，分析个案需要从两个维度出发，专家是如何做的（行为分析）+专家是如何思考的（认知分析），这就是分析个案 BTC 模型要解决的问题，结合前面挽留案例展开说明（见图 4-9）。

典型反面案例	问题行为分析
· **服务员：**“先生，您好，请问您办什么业务？” · **客户：**“这个号码不用了，帮我取消了吧。” · **服务员：**“请问您为什么要取消啊？” · **客户：**“这个有必要吗？” · **服务员：**“不好意思，公司规定。” · **客户：**“什么破规定，马上给我办，不然投诉你。” · **服务员：**……	**行为特点：**直接提问“为什么” **思维模式：**站在公司利益角度考虑，不是客户利益角度 **后果影响：**引起客户反感甚至投诉 **问题总结：**是强留不是挽留

图 4-9 “H 客户销号挽留”典型反面案例（也称为遗憾案例）分析

通过反面案例分析可以看出，挑战分析中痛点是如何产生的。当客户来办理销号时，不仅不开始服务，还用带有质问性质的“为什么”居高临下地询问客户隐私；当客户质疑时，还以规定为借口继续追问。这

种只考虑公司利益不考虑客户利益的方式自然会引发客户不满甚至投诉。这个反面个案分析难度较低，因为服务员行为特点非常明显：先问为什么，再以公司规定为理由继续追问。其背后思维惯性很清晰，就是只考虑公司利益不考虑客户利益。结果也很明显。多个反面案例分析结果就可以提炼出“挽留中要避免的误区”，作为学习者的关键知识点。这个分析过程就是专家做法分析和思维分析，即行为分析和认知分析（见图 4-10）。

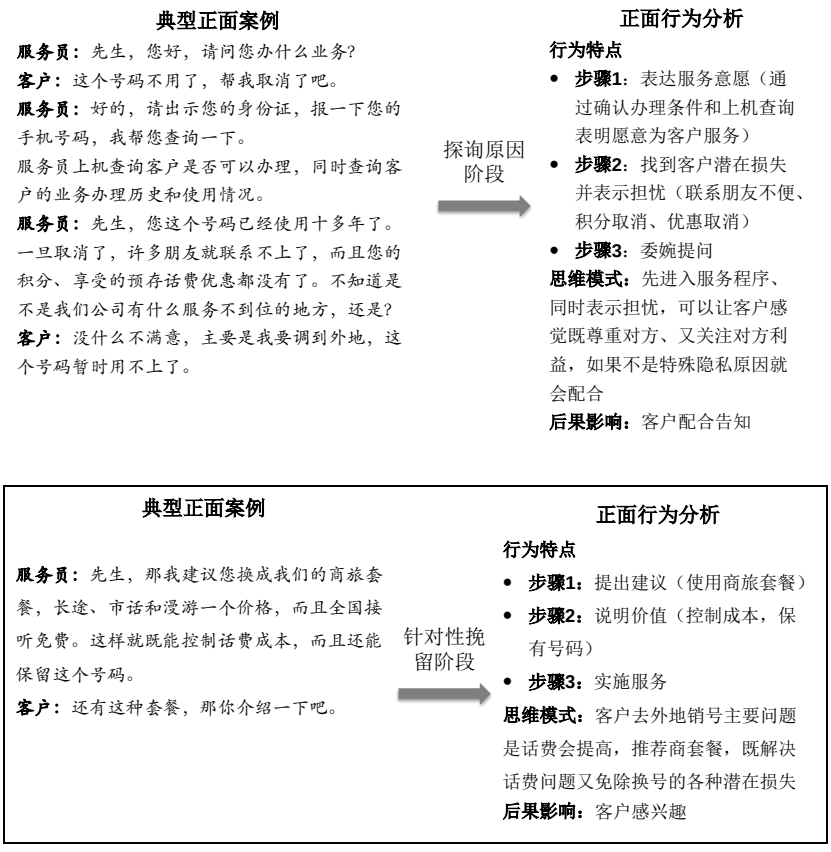


图 4-10 “H 客户销号挽留”典型正面案例（也称为成功案例）分析

通过正面案例分析可以看出，正面分析是结合两个挑战点展开的。

1．解决“客户不配合，不愿意告知销号原因”

专家行为模式有三个步骤：先进入办理销号服务流程，然后就销号潜在损失表示担忧，再委婉提问。理由（也就是专家思维模式）是先服务体现尊重客户，表示担忧体现关心客户利益，先从公司是否有什么服务不佳角度提问体现诚意，这些都体现出业务专家始终站在客户利益角度提供服务，一般客户自然而然就会说出销号原因。这就找到了解决第一个挑战的行为模式和思维模式。

2．解决“挽留措施缺乏吸引力”

专家行为模式也有三个步骤：先建议换商旅套餐，然后说出价值（控制话费同时保有号码），再实施服务。专家思维模式是客户去外地销号主要原因是话费会提高，推荐商旅套餐既为客户解决了话费问题又免除了换号的各种潜在损失。这个建议好处很多，大部分商务客户会接受这个建议。这就找到了解决第二个挑战中商务客户去外地的挽留方式，但是如果是其他销号原因，好像就无法解决了，需要找其他案例分析或直接组织专家讨论常见的销号原因及挽留策略。

分析到这个深度，专家个人分享就很有水平，也很有价值了。如果达到深入萃取的水平，就需要继续进行其他标杆案例分析，找到 H 客户常见销号原因及针对性挽留措施，然后进行系统化梳理。

通过两个范例可以看出，分析个案逻辑是结合挑战中的难点和痛点，选择典型正面案例和反面案例进行行为模式和思维模式的剖析，通

过多个案例分析和讨论可以提供大量经验和教训来提炼知识。

分析个案三个关键点

结合前面案例可以看出，分析个案有三个关键点。

1．关键点一：选择典型案例

收集素材中就包括了收集案例，但是这些案例并不一定具备典型性，这是专家和教学设计师需要仔细评估的。好的案例素材需要具备三个基础特性：真实性、典型性、完整性，以及一个关键特性：冲突性（见图 4-11）。

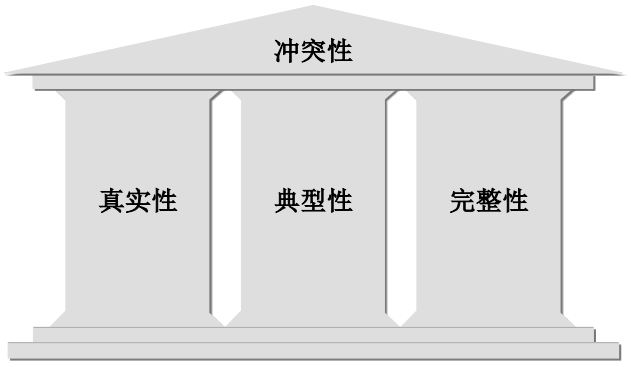


图 4-11　好的案例素材特性

- 真实性：情境微课是针对企业真实场景进行开发的，只有真实案例才能提炼出有价值的知识，才能在课程中激发学习者的兴趣。
- 典型性：可以从多个维度体现，如典型客户、典型产品、典型市场、典型问题等，典型案例能使学习者感觉到这个案例是工作中经常会遇到的，梳理的方法论就具有价值，便于“举一反三”。

- 完整性：完整案例能够展现出具体任务背景、专家行为和思维细节以及结果和影响，才可以进行完整全面分析。具体要求在后面的还原案例中会详细介绍。
- 冲突性：就是案例中当事人在完成任务过程中会遇到挑战分析中的典型难点，可能会出现客户与服务者之间、上级与下级之间、时间限制与故障处理之间等冲突。这些冲突能够调动专家运用自己有价值的经验来处置，通过深度分析专家克服冲突的方法才能找出“知识金矿”。同时这种冲突感在教学案例使用过程中可以很好地激发学习者的兴趣。

讨论挑战分为难点和痛点两个维度，典型案例选择需要成功的标杆范例和令人遗憾的失败案例，对比分析更便于深入剖析和总结。

情境微课开发者如何从众多案例中选择典型案例呢？专家结合上述四个标准，头脑中会自然闪现出合适的选择。教学设计师就需要根据标准进行筛选，如果典型性不够，就需要通过再次采访专家，从而获得新案例。

2．关键点二：真实还原过程

什么是真实还原过程呢？就是把案例发生的背景、任务要求、专家的做法以及专家的思考方法、案例结果和后续影响完整回忆出来。真实完整的案例是分析的基础。为了保证真实还原，表 4-3 提供了强化版 STAR 模板。

表 4-3　强化版 STAR 模板

Situation 背景	说明案例发生的时间、地点、涉及人物、事件、起因
Task+ Challenge 任务+挑战	说明案例当事人的需要面对的任务或目标，以及达成任务的挑战与难度
Action+ Thinking 行动+思考	说明当事人采取的主要行动步骤和行动细节，以及自己这样做的理由或原因（可以根据行动步骤展开） 第一步行动及原因 第二步行动及原因 第三步行动及原因 第四步行动及原因 ……
Result+Consequence 结果+影响	采取行动直接结果是什么+带来的后续影响是什么

由于专家的许多行动和思维过程是下意识的，在进行案例还原过程中，非常容易出现还原不足、丢失关键细节的情况，常见现象如下。

- 缺少过程直接讲结果，没有过程当然无法分析。
- 只讲怎么做的（行为），不讲背后的理由（思维）。
- 只讲直接结果，不讲后续影响（好方法不仅当下效果好，而且带来长期正面影响，最害怕饮鸩止渴式的处理方式，当下效果好、长期效果差，这种方法就没有价值）。

因此，无论是专家自己进行案例还原，还是教学设计师通过访谈进行案例还原，都建议大家按照推荐的强化版 STAR 进行标准还原过程。如同一台超级摄像机，既能拍摄外在行为动作表情，还能拍摄大脑思维运作过程。

3．关键点三：深度分析经验教训

什么是深度分析，结合前面挽留案例分析可以看出，最常见的是纵向深入分析和对比分析。

□ 纵向深入分析

纵向深入分析就是深入剖析专家行为模式、思维模式和后果影响。通过这个过程可以梳理出专家是如何做的、专家是如何思考和决策的，以及这种思维决策和行动带来的效果如何，从而完整全面地把专家经验提取出来。这种分析模式也叫作行为−思维−后果（BTC）分析模型，具体说明如表 4-4 所示。

表 4-4　行为−思维−后果分析模型

分析维度	说明	挽留正面案例
行为特点 Behavior	• 专家克服挑战展示出来的行为特点包括：主要行动步骤、每个步骤的关键行为要点	• 先进入办理销号服务流程 • 就销号潜在损失表示担忧 • 委婉提问
思维模式 Thinking	• 专家是如何分析挑战、为什么采取了这种做法、其合理性在什么地方?	• 先服务体现对客户的尊重 • 表示担忧体现对客户利益的关心 • 先从公司是否有什么服务不佳角度提问体现诚意 • 这些都体现了从客户利益角度出发提供服务的特征
后果影响 Consequences	• 专家行为带来的结果和影响： ▶ 采取行动后的直接结果包括：有没有达成销售、有没有解决问题等 ▶ 带来的后续影响包括：对客户满意是否有影响、是否有后遗症等	• 一般客户自然而然会说出销号原因，而且沟通很顺畅 • 即使客户有自己个人隐私原因，也会客气拒绝，而不会带来不满

为什么要深入剖析呢？因为即使是同样一种任务，由于每次场景可能都略有不同，所以不能简单模仿专家行为方式，而要懂得背后原理逻辑才能借鉴、模仿并灵活应用。例如，挽留案例中即使都是 H 客户销号挽留，因销号原因不同自然挽留措施不同，客户时间紧急程度不同，探询销号原因时语气语调可能也不同。现代社会，像卓别林的著名电影《摩登时代》中重复拧螺丝这样的简单任务越来越少了，而需要在一定理论知识指导下灵活高效处理复杂任务成为常态。所以行为分析背后必须做思维分析，也就是必须搞清楚专家行为模式背后的决策理由是什么。

□ **对比 PK 分析**

有一个笑话：某天一个丑姑娘高兴地与周围人讲自己最近特吃香，许多女伴结婚都请她当伴娘。别人就很奇怪这是什么原因啊？丑姑娘就说只要她当伴娘，每个新娘就显得和天仙一样。这虽然是一个玩笑，但是背后体现了人类的思维特点，通过对比可以更加全面深入理解某个事实或原理。对比 PK 分析就是通过对比新手和专家、不同专家之间行为方式与思维方式的区别，找出多种行为模式或者整合出最佳行为模式，以及应该避免的误区或雷区。反正对比案例分析或遗憾案例与标杆案例的对比分析是最常用方法。



提炼知识

为什么要提炼?

用黄金打个比方。沙金纯度在 95%～96%，已经很有价值。但是市场上销售的大部分不是沙金而是经过深度提纯和萃取的 999 千足金。个

案分析成果可以类比为沙金，经过提炼萃取的知识类比为千足金。因此提炼知识就是把多个个案分析的成果进行深度提炼萃取，提炼出可以复制的系统化知识。提炼分为三个阶段：系统化整理、可视化呈现和口诀化表达。我们还是结合挽留案例来说明。

系统化整理

通过挑战分析和个案分析获得的经验和教训还是比较零散的知识点，系统化整理要做的工作就是将零散知识按照一定的逻辑进行整理。我们提供一个内容梳理的工具，可以将聚焦情境和萃取知识两个阶段到目前为止提炼的所有内容进行结构化梳理。以“H 客户销号挽留”为例。

首先界定问题，包括具体的任务情境、绩效要求和该情境下完成任务的难点/关键点。这部分内容在第三步定义情境和第四步讨论挑战中已经完成。整理这个部分的意义在于必须始终明确我们要解决的问题是什么，梳理方法论要围绕挑战展开，也是最终判断提炼的成果是否有针对性的依据。

其次梳理新手常犯错误或常见雷区，包括错误行为模式和思维方式。这部分内容在第四步讨论挑战中痛点分析的时候已经基本完成，梳理时可以结合典型反面案例进行补充完善。

最后是梳理专家经验，包括行为方式和思维方式，形成组织经验。这部分内容在第五步分析个案已经进行了剖析，但是一个标杆案例是无法涵盖全部典型场景，需要多个案例分析来实现。例如，销号挽留标杆案例分析中客户要调到外地办理销号，个案中就此分析了这个客户销号的潜在损失。那么针对其他客户，可能还会有哪些潜在损失呢？我们需

要进一步完善，梳理出“潜在损失列表”，以便于服务人员能够针对不同客户特点表示担忧。另外，客户要调到外地办理销号可以采取办理商旅套餐的方式进行挽留，那么针对其他销号原因如何挽留呢？我们就需要分析多个个案，梳理出“常见销号原因及挽留措施”。

“H 客户销号挽留”系统化梳理成果如表 4-5 所示。

可视化呈现

俗话说文不如表，表不如图，图不如实物。为了更好地将专家经验呈现给学习者，利于他们快速获得整体逻辑，深刻理解方法内涵，经过系统化梳理的知识需要进一步做可视化处理，也就是将文字内容转化为直观的图形、表格等。这么做的理由是人类记忆分为两种模式：整体图像化方式和语言逻辑方式。读者如果感兴趣可以上网查询对应的理论“知识双重编码”（见表 4-6）。

表 4-5 “H 客户销号挽留”系统化梳理

情境描述			
• 输入：H 客户在营业厅办理销号 • 加工：先探询销号原因，然后采取措施挽留 • 输出：在客户满意前提下挽留客户			
难点/关键点			
• 客户不配合，不愿意告知销号原因（客户销号是个人决策，告诉营业员一定程度上是在说出自己隐私） • 挽留措施缺乏吸引力			
新手雷区/常犯错误			
• 直接问为什么销号导致投诉（背后思维模式是，只考虑公司利益，而不考虑客户利益）			
组织经验/专家经验梳理			
步　　骤	**活动/行为**	**工具和方法**	**理　　由**
步骤一 探询原因	• 通过查询办理条件等表达服务意愿 • 根据客户使用历史找到客户的潜在损失并表示担忧 • 委婉询问	工具：潜在损失列表，包括 • 身份象征，特服号优先接入权 • 没有这么好的号码了 • 积分丢失，信誉度取消 • 丢失朋友和生意关系	• 先进入服务程序、同时表示担忧，可以让客户感觉到既尊重对方、又关注对方利益，如果不是特殊隐私原因就会配合

续表

步　骤	活动/行为	工具和方法	理　由
步骤二 提出建议	• 提出挽留建议 • 说明价值 • 促进客户接受建议	方法：  	• 以调到外地要销号为例，客户销号主要问题是话费会提高，推荐商旅套餐既解决话费问题又免除换号带来的各种潜在损失 • 原理是消费者已决定取消号码，改变决定的关键是保留的利益大于销号利益。所以要先说明销号潜在损失，再找到保留下来的替代方案。这是消费心理学中已经证明的结论，人类会更加关注损失而不是获得的新收益

表 4-6 知识的双重编码

感　　性	理　　性
• 具体、直观、三维立方体	• 抽象、线性
• 由颜色、形状、声音、触觉、嗅觉、味觉等构成	• 由语言、文字、符号按照内在逻辑构成

经过系统化梳理“H 客户销号挽留”，可以采取流程图的方式进行可视化呈现，将挽留技巧的两个阶段、六个步骤用一个图形展现出来，如图 4-12 所示。

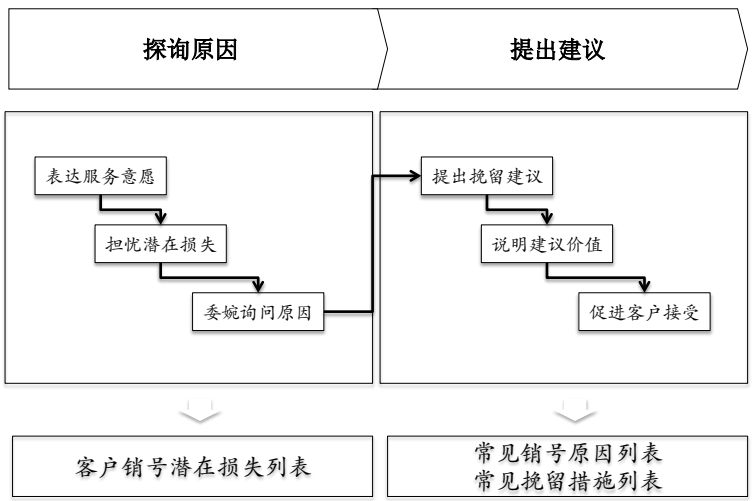


图 4-12 “H 客户销号挽留”流程图

销号挽留结果评估标准由两个维度构成，即客户是否满意，挽留是否成功。这就构成了四种基本结果——成功挽留、强留、愉悦销号、不愉悦销号和一种中间状态延迟销号。图 4-13 可以直观呈现出这几种状态。

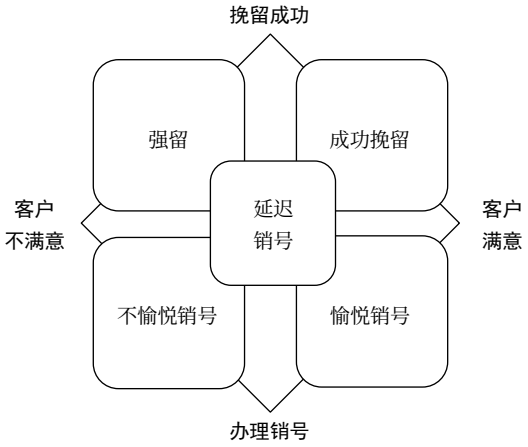


图 4-13　销号挽留结果评估标准

销号挽留案例可视化呈现运用两种方式，流程图和二维矩阵图，将工作逻辑和结果评估标准直观呈现出来。除此以外，常见的还有循环图、层级结构图、关系图、棱锥图等图形呈现不同的工作和思维逻辑（见图 4-14）。

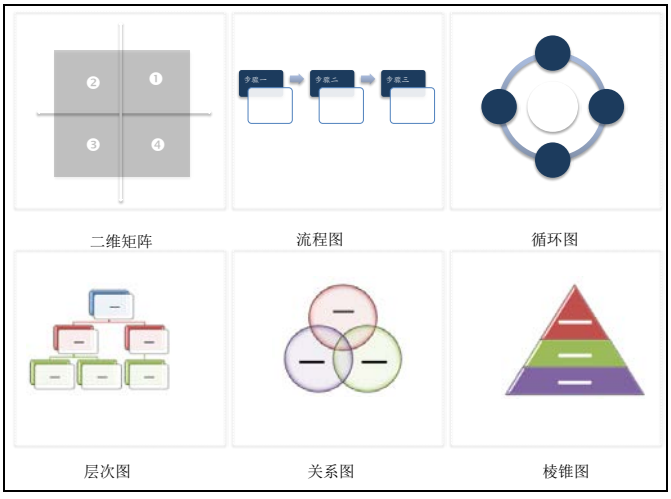


图 4-14　呈现不同工作和思维逻辑的图形

在 OFFICE PPT 软件中有各种图形结构模板（见图 4-15），可以满足常见图形可视化呈现需求，读者可以自学或结合相关网络课件学习。

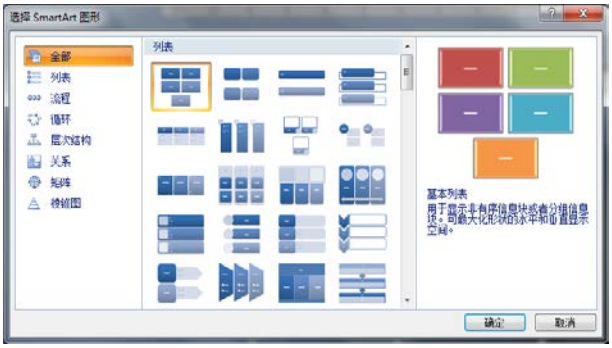


图 4-15　PPT 软件中的各种图形结构模板

要强调的是，可视化呈现前提是结构化，即要先找到内容内在逻辑，再匹配图形。这需要专家或课程开发师深入思考方法背后的逻辑结构。

口诀化表达

经过系统化梳理和可视化呈现的组织经验，对学习者而言已经很有逻辑性和实用性了。但是移动互联时代，每个人每天都会收到大量碎片化信息，这些信息为了吸引读者眼球和注意力都各显神通。同样情境微课也要吸引眼球，同时内容要点最好能够通过口诀化方式使学习者快速记忆、高效传播。“H 客户销号挽留”口诀化表达如图 4-16 所示。

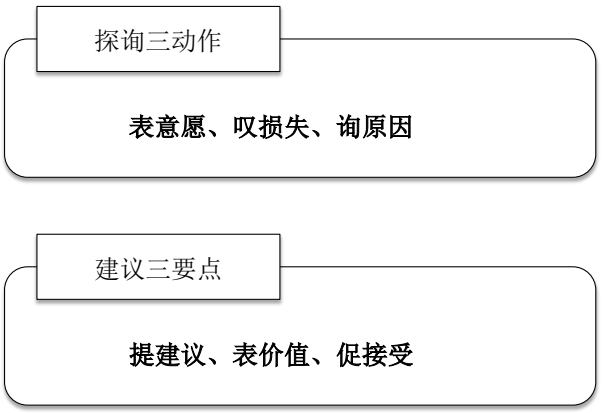


图 4-16 “H 客户销号挽留”口诀化表达

常用口诀化表达包括英文字母法、关键字法、通俗类比法、顺口溜法、数字法等，下面一一介绍。

1．英文字母法

如：目标制定 SMART 原则，这是制定绩效目标常用的方法，英文 SMART 含义是聪明的、机智的，这和制定目标的内涵也有一定联系。每个字母具体含义如下。

S：Specific 具体的

M：Measurable 可衡量的

A：Attainable 可达到的

R：Relevant 相关的

T：Time-based 有时限的

在第五步个案分析中还原案例使用了强化版 STAR，也是典型英文字母法。这种方法在国外版权课程中或书籍中会经常见到。

2．关键字法

这种方式是把专家行为模式或思维模式中的关键要点找出来，用一个字、两个字或三个字组合表现出来。例如，商务人员经常出差，为了避免遗忘重要物品，于是就有人总结出了“伸手要钱”的口诀，来代表身份证、手机、钥匙、钱包四个关键物品。第一章定制终端销售中“有需求无货”如何服务也采取了关键字法：夸–套–转，即转推荐三步骤。

- 夸：满足用户虚荣心，并且放松下来，进入聊天状态。
- 套：通过聊天了解选定机型背后的需求（功能、价格、安全、待机等），寻找合适的替代机型。
- 转：先表达服务意愿，说出自己已经仔细查找了货源，然后说出推荐机型及关键卖点，匹配用户需求。

3．通俗类比法

这种方法是找到生活中能够体现专家行为和思维内在逻辑的场景进行类比，使学习者能够轻松理解。

例如，销售经常会碰到客户异议，如果直截了当去说服客户，经常会出现赢了辩论、输了销售的悲惨结果。为了强化“异议处理先理解再引导”的方法要点，这里总结出异议处理方法口诀“先跟后带拐大弯，坚决不能拐死弯”，使用生活中驾驶汽车转弯场景来类比。汽车过九十度弯就要先减速，然后再拐弯，如果直接拐，就翻车了。

再举一个房地产企业买地的例子。买地是房地产企业的关键决策，买不到地就无房子可卖，或者地买贵了赶上市场降价，房子卖不出去，这两种情况都是灾难。买地一般由投资部负责，就是“管生”；开发由

项目公司或项目部负责，就是“管养”。两个部门如果缺乏配合，就会出现严重问题。因此买地必须平衡“生和养”，才有可能在土地竞拍中能够拍到地，同时也为后期开发留下盈利空间，因此我们总结出拿地评价标准“管生还得管养”。

4．顺口溜法

这种方法是比较生活化的，通过使用对仗语言来传递一组关键要点。情境微课开发是任务驱动的，如何理解任务、情境和挑战的关系呢？我们用三句话总结。

- 任务为平台。
- 情境为载体。
- 挑战为抓手。

这个顺口溜说明：情境微课开发是从任务出发而不是从知识出发的，而且任务是学习者知识技能和绩效结果之间的桥梁和平台，具体情境是学习者整合不同知识技能解决问题的载体，而挑战背后隐藏的专家方法，也是学习者需要重点克服的工作难点和重点，因此是学习抓手。

5．数字法

这种方法是把关键流程和关键要点提炼后，通过数字和关键要点结合起来进行口诀化表达。例如，销售智能手机、智能冰箱、新款化妆品、新款服装等产品都采取了体验销售方式。体验销售关键步骤如下。

- 引发兴趣（吸引客户眼球来体验新品）。
- 参与体验（邀请客户动手参与新产品体验，并在这个过程中适时

询问顾客需求）。

- 激发兴趣（把新品卖点和客户需求联系起来，激发购买兴趣）。
- 促进成交（当客户兴趣高涨时抓住机会成交）。

这种讲解方式还是比较书面化和理论化的，对年轻人缺乏吸引力，而年纪较大促销员难理解。最后提炼为如下内容。

- 一勾（勾起客户兴趣，销售人员可能会用“勾搭”、“勾引”这种语言传播，虽然有点不雅，但是很传神）。
- 二玩（让客户自己动手感受新产品功能）。
- 三套（套需求，一边让客户玩，一边与客户聊他的需求点）。
- 四激（激发购买动机，促进成交）。



小结

萃取知识关键是要悟透。通过讨论挑战、分析个案和提炼知识三个步骤，专家或者教学设计师能够提炼出解决企业特定问题的有效知识，可以使学习者知其然知其所以然，举一反三。那么如何才能做到悟透？我们总结出悟透关键策略“给干货，三有，六悟”。

- “给干货”是理念：就是要萃取出有针对性、有价值、可复制的知识。
- “三有”是成果：就是有理论、有方法、有范例，这样学习者可以在范例指引下理解方法和原理。
- “六悟”是手段：包括问题定位悟、理论指导悟、纵向深入悟、

对比 PK 悟、类比推理悟和应用场景悟（具体逻辑见图 4-17）和每个手段的解释。

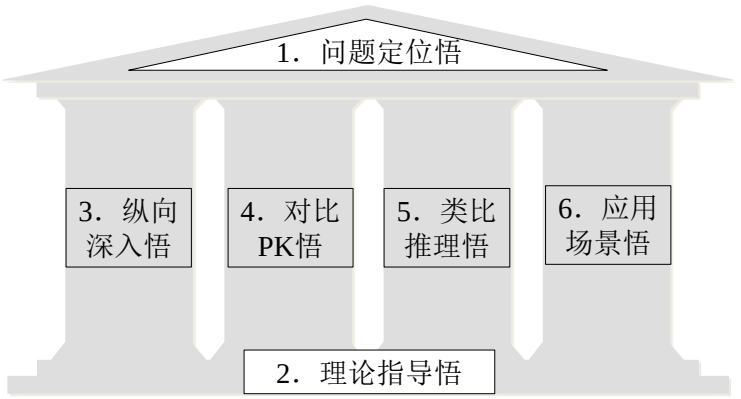


图 4-17 “六悟”结构图

1．问题定位悟

问题产生情景是什么？属于什么性质？挑战在哪里？专家与普通员工的最重要的区别就是专家能够快速定位、界定问题并调用相关知识经验，因此界定问题是悟透的前提。

2．理论指导悟

已有理论方法是前人智慧结晶，具有普遍适用意义。明确研究问题背后指导理论，以理论为起点，站在前人肩膀上能够更好地挖掘和萃取组织经验。由于完成特定情境任务需要多种知识支持，所以要明确背后多个指导理论和原则才能整合方法论。例如，销号挽留，有沟通方法、决策原则和影响方法。

3．纵向深入悟

从行为模式(流程、关键动作或行为要点)、思维模式（行动理由）和后果影响三个维度深入剖析。纵向深入剖析可以提取出不同行为与后果关系及背后原理。

4．对比 PK 悟

对比专家和新手、不同专家之间行为和思维模式，或者对比成功案例和遗憾案例中体现的行为和思维模式，或者对比过去、现在、未来不同时间行为和思维模式，通过上述多个维度对比，深入理解和挖掘方法论。

5．类比推理悟

找工作生活中类似场景，通过打比方的方式来理解问题和解决问题。比如，客户入网类似结婚，日常服务相当于过日子，去外地销号像出国了分手，竞争对手吸引像第三者插入，销号类比离婚等。

6．应用场景悟

除了现有任务场景外，经过提炼的方法还适合哪些应用场景、不适合哪些应用场景，明确应用范围。

总体来看，通过问题定位悟和理论指导悟可以准确界定特定情境中面对问题的实质，通过纵向深入悟、对比 PK 悟和类比推理悟可以精准提炼知识，通过应用场景悟可以明确方法论适用范围。通过“六悟”获得的知识才是真正“干货”，才有生命力和价值。

第五章

设计大纲

经过选定情境和萃取知识两个阶段后，本章进入了开发流程第三个阶段第七个步骤，设计课程大纲（见图 5-1）。

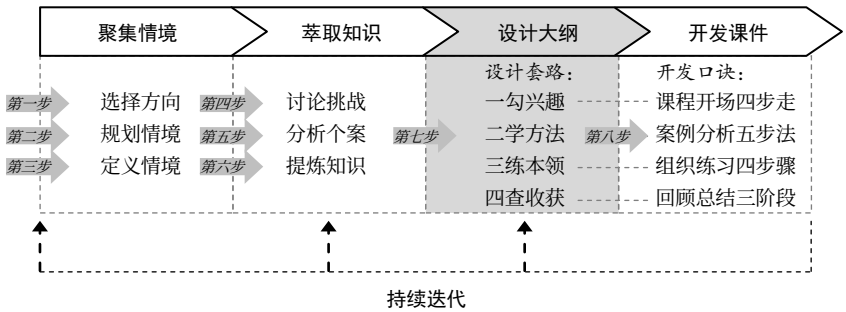


图 5-1　情境微课敏捷开发流程的第三阶段



设计大纲概述

有一位业务专家曾经问过这样一个问题：经过前两个阶段已经梳理出了针对实战场景的有价值知识和典型案例，直接分享这些内容对新手就很实用了，为什么还要进行教学设计，提交课程设计大纲呢？这就要回到培训或课程开发出发点去思考。情境微课开发根本目的有两个：一是提炼出解决特定场景问题的方法论；二是教会新手，以减少新手的学习时间并提升工作效率。设计大纲就是要实现第二个目的：从我（专家）掌握到你（学习者）掌握。这个步骤要解决如下几个问题。

- 愿意学：如何吸引学习者兴趣？
- 好理解：如何使学习者通过生动有趣、通俗易懂的方法理解组织

经验?

- 学得会：如何设计练习使学习者把知识变成自己的?

那么情境微课设计会遇到哪些特殊挑战呢?

1．激发兴趣

线下微课学习时间一般都在下班后或周末，学习者都比较疲劳、更想回家休息，那么在身心状态都不佳时如何吸引他们的学习兴趣呢？线上微课学习时间更多是在上下班路途中、工作等待间隙等碎片时间，这时候线上微课的竞争对手不是其他课程，而是微信、微博、娱乐八卦等其他网络资源，标题如何才能有吸引力、开场如何能抓住听众决定了学习者是否愿意点击并开始学习。因此情境微课和其他微课一样在激发兴趣方面遇到了巨大挑战。

2．练习设计

学习是一个闭环，学习者需要经过方法学习–练习整合–应用强化才能实现能力提升。那么线下微课如何设计练习、线上微课如何组织混合式授课也是课程设计者面临的挑战。

3．授课时间

线下微课适合时间一般是 15~60 分钟，线上微课适合时间是 5~10 分钟，在这么短的时间内如何设计完成整个学习循环，达成培训目标是更大挑战。

4．课程开发者

课程设计是个专业活，有专门的理论方法，如加涅九大教学事件、梅里尔五星教学法等。但是对于业务专家来说，听到这些理论就非常痛苦了。打个比方，业务专家作为知识产妇，为了生下知识孩子（情境微课），没必要掌握全套产科理论（系统化教学设计方法论），而是需要简便的助产模式。因此业务专家希望能够有简便设计方法。

为了解决上述问题，笔者基于多年实践和研究总结了情境微课敏捷设计套路：一勾（兴趣）、二学（方法）、三练（本领）、四查（收获），来解决上述问题。由于设计部分内在逻辑的整体性强，所以这个套路作为开发第七个步骤来阐述（见图 5-2）。

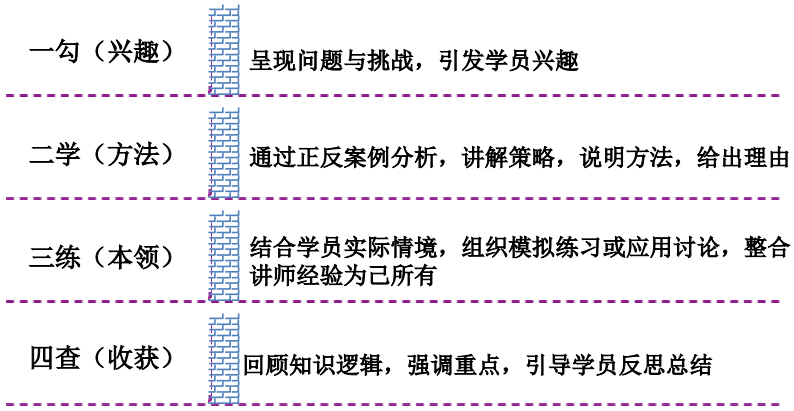


图 5-2　情境微课敏捷设计套路

结合“H 客户销号挽留”看如何敏捷设计。

案例分析：“H 客户销号挽留”如何设计课程大纲？

一勾兴趣：如何吸引工作繁忙的一线人员的学习兴趣

呢？在实际工作中，挽留不当会招致投诉，但是如果不挽留直接办理销号，一旦被领导发现或被神秘顾客抽查到，就会被批评。面对这种冲突，如果有一种方法能够解决这个问题，营业厅服务员是否感兴趣呢？当然感兴趣，因为这个问题是一线人员痛苦所在，可以激发共鸣并产生学习兴趣。

二学方法：如何让学习者快速理解挽留方法呢？最佳方案是通过举例说明。在第五步个案分析中我们已经获得了非常典型的优秀案例和遗憾案例，可以通过一个要调到外地工作的 H 客户销号挽留成功的案例分析，引出探询原因三部曲和客户挽留方法、工具。

三练本领：如何把挽留方法变成学习者自己的能力呢？挽留是与人打交道，所以最好的方式是角色扮演。通过模拟扮演不同客户销号来训练学习者的挽留技能。角色扮演对于线下微课是容易实现的，对于线上微课有难度，可以采取挽留话术选择和挽留策略选择方式在线训练，然后再组织线下模拟练习来实现。

四查收获：如何帮助学习者回顾学习内容并检查学习效果呢？可以在课程最后回顾探询挽留原因的关键技巧、不同销号原因的挽留方法。

结合上述设计思想，我们整合成一个完整课程设计框架，如表 5-1 所示。

表 5-1“H 客户销号挽留”线下微课设计

内容要点		授课方式	时间（分）
一勾	反面案例 1：挽留不佳导致投诉 反面案例 2：没有挽留就办理销号，结果是神秘顾客测试，被领导批 引发冲突：不挽留挨批、挽留不好挨骂	案例讲授	2
	课程目的：提升 H 客户销号挽留成功率	讲解	1
	课程内容简介：探询技巧+挽留技巧	讲解	
二学	正面案例讨论	案例分析	5
	探询原因三部曲	讲解	3
	H 客户常见销号原因及挽留方法	讨论	10
三练	五种客户销号挽留模拟练习	角色扮演	30
四查	探询原因三部曲 常见销号原因及挽留方法	提问+讲解	2

结合案例，我们展开说明设计大纲这个步骤具体目的、步骤和方法。



一勾兴趣

为什么要勾兴趣？

兴趣是最好的老师，是人类个体发展和潜能开发的重要条件。兴趣能够调动学习的积极性和创造力，进而决定人的发展方向。成人的学习

更是如此，如果不能从兴趣入手，提高学习自觉性和主动性，学习也只能流于形式，达不到提高学习者能力的目的。

国内外成人教育学者普遍认为，成人有较明确的学习目的，不像青少年那样盲目。梅里尔曾说过，成人教育各种教学项目无不体现出它们的实用性、功利性和职业性。成人学习的实用性和功利性是指成人学习多是为了应付当前工作与生活的需要，通常是为了解决问题而投入学习的，并希望尽快看到成效。他们不像青少年学习知识是为了将来的储备。

在培训开始前，学习者通常会关心以下问题。

- 学习这个对我有什么好处?
- 我可以如何更好更快更容易地完成我的工作?
- 我能获得什么收益?
- 我能避免什么损失?

这些问题如果能够被有效回答，就会对学习者产生刺激，注意力就会被吸引，就像图 5-3 所示。因此课程四段架构第一步首先是勾兴趣，即激发学习兴趣。一个课程如果不能在一开始就激发学员的兴趣，学员就不会以积极的状态进入后面内容的学习。

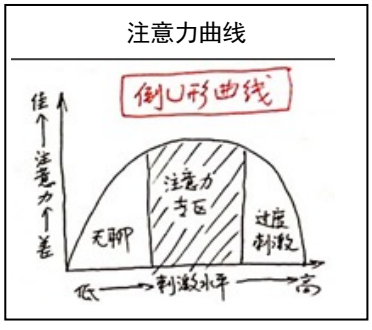


图 5-3　注意力曲线

情境微课如何勾兴趣?

如何激发学习兴趣在许多教学设计书籍或者是培训技巧中有完整理论、大量方法和技巧，那么情境微课激发兴趣有什么独特之处呢?

情境微课聚焦典型场景对学习者有吸引力，因其与工作直接关联。同时，挑战点与学习者在实际工作中遇到的问题和冲突类似，可以产生共鸣，因此情境微课自然会引发学习者的兴趣。常见勾兴趣方法有三种。

1．反面案例，给出痛点

以“H客户销号挽留”为例，我们在得知客户要销号的时候，员工经常采用攻击性提问“请问您为什么要销号？”导致客户不仅销号，还投诉服务态度。如果不挽留直接办理销号，一旦被领导发现或被神秘顾客抽查到，就会受批评。双重痛点：不留挨批，留不好挨骂。员工马上产生学习冲动，了解有什么方法可以避免。

反面案例给出痛点可以使学习者产生痛的共鸣感，为了摆脱这种痛苦，学习者当然期望学习。

2．给定情境，提出挑战

“H客户销号挽留”也可以采取这种方式。

- S：situation（给出情境）：最近由于竞争加剧，H客

户销号增加，公司要求挽留。

- C：complication（说明冲突/挑战），但是客户来营业厅的时候已经决定销号，挽留就会和客户办理销号手续的期望不一致，如何让客户愿意配合而不引起客户不满甚至投诉呢？同时由于每个客户销号原因不同，有什么针对性措施进行挽留呢？
- Q：question（提出问题），有什么好的办法来解决这个问题吗？
- A：answer（回答），我们提炼了许多专家的经验，告诉大家如何探询销号原因、如何进行针对性挽留。

SCQA 这种模式，通过给出冲突和挑战，引发学习者获得答案的兴趣。

3．绩效差距，利益诱导

通过说明专家和新手完成某个任务的绩效差距，吸引学习者兴趣。“H 客户销号挽留”采取这种方式的开场内容如下。

一般员工 H 客户销号挽留成功率是 30%，高手挽留成功率是 80%，想知道他们是怎么做的吗？

综合来看，痛点、挑战点和利益点是情境微课吸引学习者注意力的三个关键点，也是勾兴趣关键技巧。

勾兴趣：课程开场四步走

通过上述三个方法可以吸引学习者兴趣，转换成课程大纲，在一勾这个环节的标准套路如下。

1．设计富有吸引力的标题

互联网时代标题党横行，没有一个吸引眼球的名字，大家点击一篇新闻、文章、消息的可能性就会大幅度降低。同样，情境微课也是在互联网时代产生的一种课程形式，名称一样需要富有吸引力，所以需要两个名字，学名和艺名。学名一般是主谓或动宾结构，“H 客户销号挽留”就是标准学名，清楚地说明了课程要解决的情境问题。艺名可以有很多种，如“从强留到挽留——H 客户销号挽留技巧”“柔力挽狂澜——H 客户销号挽留技巧”等。读者也可以思考这个课程还有什么好的艺名。

2．引发兴趣活动

通过呈现痛点、提出挑战、利益吸引三种方法引发学习者兴趣。

3．介绍课程目的

简单介绍目的，主要是说明克服挑战、解决痛点的价值。

4．介绍内容框架

简单介绍主要内容逻辑思路，给学习者一个框架（见表 5-2）。

表 5-2 “H 客户销号挽留”课程开场范例

要　点	内　容
1．设计标题	学名：“H 客户销号挽留” 艺名：柔力挽狂澜——H 客户销号挽留技巧
2．引发兴趣	• 呈现反面案例 1 服务员：先生您好，请问办什么业务? 客户：这个号码不用了，帮我取消了吧。 服务员：请问您为什么要取消啊? 客户：这个有必要吗? 服务员：不好意思，公司规定。 客户：什么破规定，马上给我办，不然投诉你。 服务员：…… 提问：大家有没有遇到这样挽留不成反被投诉的情形? • 呈现反面案例 2 服务员：先生，您好，请问办什么业务? 客户：这个号码不用了，帮我取消了吧。 服务员：请出示身份证办理。 客户：公司不是要挽留吗，为啥不挽留就办? 原来，客户是领导找司机进来测试的神秘顾客。 提问：“留不好挨骂+不留挨批”，如何解决?
3．介绍价值	公司要求挽留客户，但营业员经常留不住客户还挨骂，怎么办? 引出课程的目的 • 在客户满意前提下保留客户 • 更好地完成挽留指标
4．介绍内容	• 探询销号原因的技巧 • H 客户销号常见原因及挽留方法 • 应用练习

勾兴趣注意事项

- 情境微课时间短，上述四个要点要紧凑，重点在设计标题和吸引兴趣。
- 由于微课学习时空的局限性，必须引发兴趣。要通过标题吸引进入课程，通过三种方式吸引深入课程。



二学方法

情境微课四段架构第二阶段是学方法，学习者首先要理解专家行为模式和思维模式对工作的价值，才能结合具体情境进行整合练习和实践应用。由于微课时间短，如何让学习者快速深入理解方法论是设计的关键。

怎么算学得好

在讨论学方法设计之前，也要以终为始，先明确怎么算学得好，这样教学设计才有针对性。一般来讲学习有两个层次，一是浅层学习，二是深度理解。下面我们以“同理心”这个概念的理解为例，说明浅层学习和深度理解的区别。

传统做法是先直接讲解同理心概念，如：同理心（empathy），又叫换位感受、神入、移情，指站在对方立场设身处地思考的一种方式，即在人际交往过程中，能够体会

他人的情绪和想法、理解他人的立场和感受，并站在他人的角度思考和处理问题。主要体现在情绪自控、换位思考、倾听能力以及表达尊重等与情商相关的方面。

像上面这样直接给出同理心概念，即使记住了内容要点，可能也很难理解同理心内涵及应用要点。这种教学模式的学习效果只能是浅层学习。

换一个方式，通过举例来说明同理心。

【背景】有一个女同事为人很善良，也很有同情心。去年养了一只小狗，叫白白，每天高高兴兴给小狗弄好吃的、带它散步、给它洗澡，玩得很高兴。前几天，白白突然生病，昨天死了。今天在办公室，大家看到这个女同事脸色和心情非常不好，有人问是怎么回事，她悲伤地说："我养了一年多的小狗白白前几天生病，昨天突然去世了。"说着就有点想哭了……

【提问】如果你是她的同事，你会怎么理解她、安慰她？

【举例】如果有人说："确实，狗养久了，和人就有了感情，突然离开了，就像一个好朋友突然离开了一样，心里觉得空荡荡的，有点痛苦，又有点怀念。我能理解你的心情。"这种回应让对方感受到你真正理解了她内心的感受，会使对方愿意和你交流，而且相信你是站在她那一边的，这就是同理心回应。

讲到这里，是否就算深度理解了呢？还不一定，我们还需要和其他回应模式做对比（见表 5-3）。

表 5-3　四种回应模式对比

	回应方式	分　　析	回应模式
方式一	确实，狗养久了，和人就有了感情，突然离开了，就像一个好朋友突然离开了一样，心里觉得空荡荡的，有点痛苦，又有点怀念。我能理解你的心情。	这种回应让对方感受到你真正理解了她内心的感受，会使对方愿意和你交流，而且相信你是站在她那一边的。	同理心回应
方式二	不就是死了条狗吗，又不是死人了，这有什么难过的！	这种回应很恶毒，因为在否定对方的情感和价值观，会使对方恨你。	批评式回应
方式三	死了就死了，我再帮你弄一条。	这种回应关注了事实，就是没了宠物狗。可是没有关注对方的情感，使对方感觉你像一个冷血动物。	建议式回应
方式四	你的狗是得什么病死的呀？怎么治疗的？你埋哪里了？……	这种回应像警察审犯人一样刨根问底，只关心狗是如何死的，而不是关心女孩。这有点像拉开伤后撒盐，会使人更痛苦。	探索式回应

根据“小狗白白”例子中四种不同回应方式，我们引出四种回应模式。对比分析理解什么是同理心。

同理心是理解他人情绪和人格特征的一种能力，要求能

设身处地去体验他人的主观感受以及内心的各种情绪状态。（小狗白白这个例子中第一种回应实际上是感受到了对方的悲伤心情，也感受到了对方是一个非常重感情的人。）

同理心回应是一种不带评断意味的回应方式，能够对他人的需求和情绪给予关心和注意，常能鼓舞他人，同时也鼓励对方详细表达他们的想法与感受。

强调重点：同理心回应的前提是换位感受，而不是换位思考，因为思考是理性的，而同理心首先关注感受。

结合这个案例可以看出，浅层学习就是死记硬背、简单记忆，初步了解概念的基本含义，但是做不到知其然知其所以然。深度理解就是能够理解掌握知识内在逻辑、与其他相关联知识的区别与联系，能从多个维度去做诠释。真正学懂是要能够知其然知其所以然（知道专家最佳行为模式是什么，思维模式是什么，符合了什么样的原理和原则），知道和其他相关概念和方法的区别和联系，能够知道适合什么场景使用，这样才能在实际工作中适配情境，灵活应用。所以，学得好不是简单记忆而是深度理解。

深度理解方法

如何才能做到深度理解呢？作为学习者我们可能都有这种体会：结合案例学习比只看理论更容易理解，多个维度剖析比一个维度学习更加容易深入理解等。结合相关学习理论研究，简要说明深度理解四个主要原则。

- **先感性体验，后理性反思**：通过前面“同理心”的例子，我们可以看出，直接讲同理心概念不容易理解，而通过“小狗白白”的例子来说明，这样才容易理解。体验学习理论表明，学习是体验–反思–升华的过程。体验包括直接体验和间接体验。学习者自己亲自动手或亲身经历相关事件是直接体验，分享研讨他人案例是一种间接体验。案例学习使学习者更加容易容易理解专家的行为和思维模式。除了案例分析以外，打比方、讲故事、做演示也是常见的生动化、形象化体验方法（见图 5-4）。

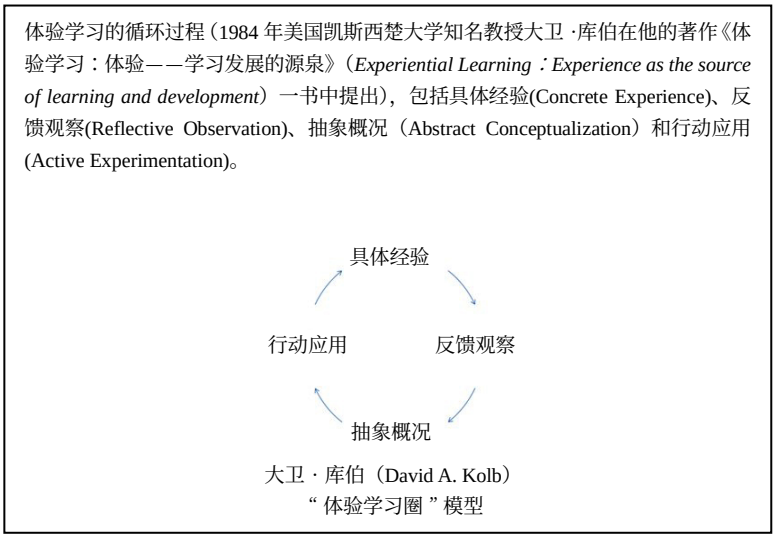


图 5-4　体验学习过程

- 纵向深入分析：感性体验之后是理性反思和分析，专家行为模式好不好需要从效果角度和原理角度进行深入分析，也就是要搞清楚行动会带来什么后果影响，反映了什么思维模式。这一点在“同理心”的例子中也能够体现，也在萃取知识环节有深入剖析。通

过纵向深入分析，学习者可以深入理解行为模式、思维模式和后果影响的关系。

- 对比分析：“同理心”例子中，我们把同理心回应和另外三种回应方式（批评式、建议式和探索式）进行了对比分析。通过多个概念、行为方式及效果对比，学习者可以更加容易区分和界定不同方法的适用场景及应用价值。
- 自我梳理总结：学习者用自己的方式对专家方法论进行结构化梳理，明确自身理解和专家方法论之间的差距，明确专家方法论适用场景和应用方式，这个时候专家知识才初步转化成自己的理解和知识。许多学习者由于缺乏这种学习方法和习惯，常常会忽略掉这个关键环节，所以要在“一勾、二学、三练、四查”最后一个环节“查收获”中强制让学习者进行回顾、总结和反思，以完成这个关键学习动作。具体操作方式会在后面章节展开介绍。

敏捷设计：反正案例对比分析

在情境微课开发中，如何快速设计使学习者深度理解专家行为模式呢？最高效方式是反正案例对比分析。为什么这种方式能够既简单又高效呢？

第一，通过案例分析来说明道理，体现了先感性后理性的体验学习原则。

第二，反正案例分析体现了对比原则。

第三，每个案例都会分析行为模式、思维模式及后果，体现了深入剖析原则。

学方法：案例分析五步法

通过案例分析，先感性后理性，在情境中输入新知，是情境微课重要特点。对于业务专家，需要了解案例分析流程和操作要点是什么，通过标准化案例分析套路，可以实现设计大纲套路的第二个环节：学方法。案例分析标准套路有五个步骤。

1．呈现案例

把真实工作场景中发生的案例呈现给学习者，可以采取文字、视频、音频、图片等多种方式，真实展现案例发生的起因、过程等关键要点。

2．小组讨论

让学员作为旁观者评价研讨案例中成功或失败原因，也可以作为案例中的主人公进行分析、研讨、决策，通过这个过程让学习者自己进行深入分析、对比分析和应用分析，自己思考特定场景应对挑战的方法和理由。讲师需要设定合适的讨论问题让学习者进行深入思考和讨论。

3．学员分享

学员报告自己或小组案例分析结果，包括成功失败原因分析，或者是自己作为当事人的决策结果，让其他学员和讲师了解和共享思考成果。

4．讲师分析

在学员分享结束之后，讲师可以就思考成果进行深入追问和剖析，使大家更加全面深入理解案例中不同行为模式、思维模式对短期和长期结果的影响。

5．总结升华

在深入分析案例的基础上，讲师可以透过现象总结出背后的方法论和指导原则，也就是在前一个阶段萃取出的组织经验，帮助大家深度理解专家方法论。

那么案例分析过程如何结合第二阶段萃取知识的成果呢？案例分析过程中有哪些关键点呢？我们还是以“H 客户销号挽留”为例，看看这个课程中是如何组织案例分析的（见表 5-4）。

表 5-4 “H 客户销号挽留”案例分析活动

步骤	内　　容
呈现案例	服务员：先生，您好，请问您办什么业务？ 客户：这个号码不用了，帮我取消了吧。 服务员：好的，请出示您的身份证，报一下您的手机号码，我帮您查询一下。 服务员上机查询客户是否可以办理，同时查询客户的业务办理和使用状况。 服务员：先生，您这个号码已经使用十多年了。一旦取消了，许多朋友就联系不上了，而且您的积分、享受的预存话费优惠都没有了，不知道是不是我们公司有什么服务不到位的地方，还是？ 客户：没什么不满意，主要是我要调到外地，这个号码暂时用不上了。 服务员：先生，那我建议你换成我们的商旅套餐，长途、市话和漫游一个价格，而且全国接听免费，这样就既能控制话费成本，而且还能一直用这个号码。 客户：还有这种套餐，那你介绍一下吧！……
小组讨论	• 服务员是如何询问客户销号原因的，为什么客户愿意配合？ • 客户的销号原因是什么，服务员的挽留建议为什么感兴趣？ • 客户销号可能还有哪些原因，可以使用什么方法挽留？
学员分享	• 请每个小组报告自己的研讨结果。（电子课程无此环节）

续表

<table>
<tr><th>步骤</th><th>内　　容</th></tr>
<tr><td>讲师
分析</td><td>
服务员：先生，您好，请问您办什么业务？

客　户：这个号码不用了，帮我取消了吧。

服务员：好的，请出示您的身份证，报一下你的手机号码，我帮你查询一下。

（服务员上机查询客户是否可以办理，同时查询客户的使用历史和业务状况）

服务员：先生，您这个号码已经使用十多年了，一旦取消了，许多朋友就联系不上了，而且你的积分、享受的预存话费优惠都没有了，不知道是不是我们公司有什么服务不到位的地方，还是？

客　户：没什么不满意，主要是我要调到外地，这个号码暂时用不上了。

客　户：没什么不满意，主要是我要调到外地，这个号码暂时用不上了。

服务员：先生，那我建议你换成我们的商旅套餐，长途、市话和漫游一个价格，而且全国接听免费，这样就既能控制话费成本，而且还能一直用这个号码。

客　户：还有这种套餐，那你介绍一下吧！

服务员如何询问客户销号原因？

1.表达服务意愿

2.表示担忧

3.婉转提问

为什么客户愿意配合？

先进入服务程序、同时表示担忧，可以让客户感觉到既尊重对方、又关注对方利益，如果不是特殊隐私原因，客户就会配合

•客户的销号原因是什么?

去外地工作

•客户对挽留建议为什么感兴趣?

新建议比办理离网更有价值：客户去外地销号主要问题是话费会提高，推荐商旅套餐既解决话费问题又免除换号的各种潜在损失
</td></tr>
<tr><td>总结
升华</td><td>
• 成功挽留的关键

一是解决“客户不配合，不愿意告知销号原因”

二是解决“挽留措施缺乏吸引力”

• 探询原因三部曲

表达服务意愿

• 表示对客户的尊重，语言和行动。例如：上机查询，请坐，目光注视与微笑

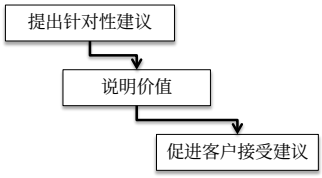
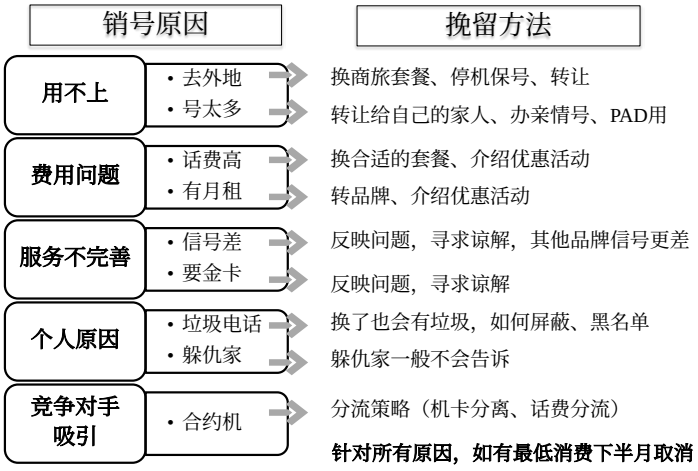
表示担忧

• 站在客户的角度，表明对客户可能带来损失的担心

委婉询问

• 先从自身说起，常用话术如：“ 不知道是不是我们公司有什么服务不到位的地方，还是？ ”
</td></tr>
</table>

续表

步骤	内　　容
总结升华	• 工具 1：客户销号潜在损失列表：朋友联系不便、积分消失、消费信誉度消失等。 • 提出建议三步骤：  • 工具 2：客户常见销号原因及挽留方法。 

案例分析要点

1．呈现案例

呈现案例就是把经过改写的案例素材作为案例背景提供给学员，需要注意以下几点。

- 选择案例要典型，这一点在前面萃取知识个案选择标准中已经做了详细说明。
- 案例要完整，在第五步分析个案部分，对如何真实还原案例，提供了一个强化版 STAR 模板，详细还原了案例全部细节，但是在案例教学过程中，主要给出背景、任务、行动和直接结果，而不给思维过程，留下空间让学习者思考。
- 案例素材需要经过改造才能使用，要处理掉客户姓名、员工姓名及其他敏感信息，同时可以根据教学目的，从不同素材中挑选精华进行整合。

2．小组讨论

小组讨论是学员在阅读案例后，结合挑战分析成功失败的主客观原因。小组讨论问题设计很重要，讨论问题需要围绕挑战展开，这样讨论才能聚焦。例如，在“H 客户销号挽留”案例中典型挑战是，一、客户不配合，不愿意告知销号原因”；二、解决“挽留措施缺乏吸引力”。结合这两个挑战，对应的讨论问题如下。

- 服务员是如何询问客户销号原因的，为什么客户愿意配合?
- 客户销号原因是什么，服务员挽留建议为什么感兴趣?
- 客户销号还有哪些原因，还有哪些挽留方式?

讨论问题设计不当是教学中常见错误。举例如下。

- 假大空：看完这个案例有什么感受?
- 封闭式：你觉得这种做法好不好?

这两种提问方式使讨论更多是浮在表面，无法深入，与讲师深入分析和提供的方法论差距极大，会让学员感觉讨论分析过程没有什么意义。因此围绕挑战进行深入分析是萃取知识的关键，也是学员自己获得知识的关键。在此推荐一个问题设计洋葱模型（见表 5-5）：行为–结果–影响–理论。此模型通过由表及里、层层递进方式启发大家思考。

表 5-5 洋葱模型问题设计

洋葱模型	问题示例
行为	• 为了克服挑战，当事人采取了什么样的行为模式或行动策略? • 如果不认同当事人做法，你会怎么做?
结果和影响	• 采取这种行为或策略带来的后果和影响是什么?
理论	• 采取这种行为或策略背后的假设和思维模式是什么? • 采取这种行为或策略使用了或者违反了什么原则、理论?

3．学员分享

线下微课，小组讨论后可派代表进行分享。通过小组讨论和观点碰撞，学习者可以自己总结出不同行为模式的价值及背后指导原则，自己感受到在特定情境下处理问题和挑战的合适方法。通过这种参与和与讲师的分析总结对照，学习者可以强化深度理解。遗憾的是，这个步骤线上微课很难实现，需要通过下一步讲师剖析来帮助学习者理解。

4．讲师分析

讲师分析是学员在讨论发言后，讲师引导学习者对“知识碎片”进行回忆、整理。讲师分析要透彻，要充分分析行为、思维模式和后果影响，提炼出行为模式和思维模式的优点、缺点。

5．总结升华

总结升华就是举一反三，讲解原理。案例教学是为了说明相关原理和知识，需要引导总结并提炼出案例背后传递的组织经验，引导学习者把新知识与原有认知结构整合，重组认知图式。

混淆讲评和总结是案例教学中常见的误区。案例讲评是典型的就事论事，围绕案例本身挑战和行为策略进行讨论分析，是体验学习循环的第二步，即讨论反思。案例总结是透过现象看本质，跳出案例分析讲解背后原理和观点，是体验学习的第三步，即理论化过程。

如何利用第二阶段（萃取知识）工作成果

请见表 5-6。

表 5-6　本部分内容与第二阶段内容对应

本部分内容	第二阶段内容
反面案例	来源于遗憾案例
正面案例	来源于成功案例
呈现案例	案例还原 STAR，经过改写
讨论问题	围绕挑战点展开
分析过程	参考案例深度分析
总结升华	来源于经过提炼的系统化、可视化和口诀化成果

小结：学方法关键是“讲透”

在第二阶段“萃取知识”中，我们提到萃取知识关键是课程开发者要“悟透”。那么对应到四段架构“学方法”中，就是讲师要“讲透”，以使学员“悟透”。

怎样才能“讲透”呢？最简便高效方式是反正案例对比分析。第一，案例分析体现了先感性后理性的体验学习原则；第二，反正案例分析体现了对比分析原则；第三，每个案例都会分析行为模式、思维模式及后果，体现了深入剖析原则。传递知识还有很多其他方法：如打比方、讲故事、道具演示等。如果内容需要，再进行深入设计也是可以的。



三练本领

为什么要练?

在展开练习设计这部分内容之前，试着问自己一个问题：我的能力成长主要来自哪里？课堂学习、上级辅导、挑战性任务、困难和折磨，还是工作外经历（如学生会、社团、慈善组织等）？

绝大部分人不会选择课堂学习。培训行业的基本共识是70%来自实践中学习、20%来自于人际交流、10%来自于正式培训。麦肯锡也有一个类似调查结论：人的成长80%以上是来自于挑战、折磨和辅导（如图5-5），而课堂学习只占很小的一部分。

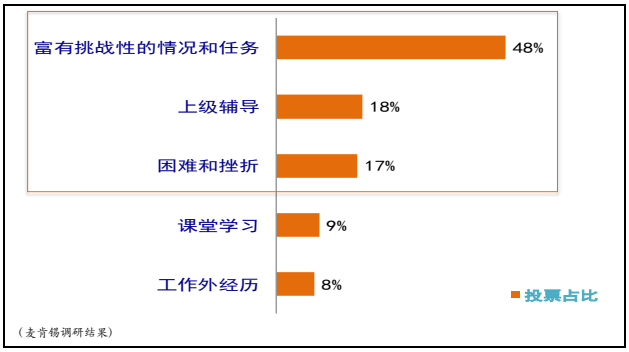


图 5-5　个人能力成长（来源于麦肯锡调查结果）

另外，20 世纪 70 年代心理学家提出“一万小时天才理论”，他们认为世界级专家都需要经历 10 000 小时（一般超过 10 年）的刻苦练习。但是这一万个小时并不是进行简单重复练习，而是要刻意练习：聚焦在学习区而不是舒适区进行练习，要专注重复进行高质量练习，同时要有导师教练给予高质量指导和反馈。

“刻意练习”是成长为天才的关键

《哪来的天才？——练习中的平凡与伟大》（[美]科尔文著）阐述了成为天才的关键是“刻意练习”，不是获得更多知识，不是在舒适区重复练习，而是在学习区刻意练习。所以学习设计就需要规划持续成长的学习区，设计足够的专注练习机会，上级和导师给予及时有效反馈。

同样，据英国《每日电讯报》报道，英国伦敦大学教授简•沃德尔

带领一个研究小组对习惯形成时间的科学验证表明：一个人平均需要 66 天，即可形成一个新习惯，并且把这个习惯转化成生活的一部分，从而不再需要刻意坚持。由此可见，练习的本质就在于不断重复（见图 5-6）。

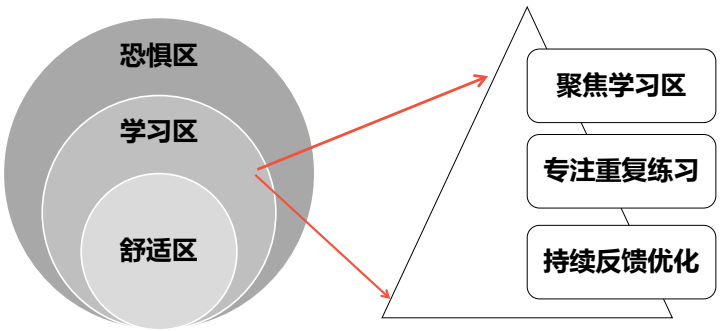


图 5-6　学习设计的关键要点

上面几则研究结果表明，再先进的方法论也需要足够练习才能转变为学习者的本领。情境微课中传授的方法论来源于情境，自然也需要在类似情境中进行练习和应用，才能把专家经验转化为自身能力。

可是现实情况是大部分课程还是讲得太多、练得太少，尤其是线上课程，练习设计尤为缺乏。对于学习者来说，缺乏实操练习或模拟练习环节，再好的方法也只能还给专家，还给讲师。因此基于典型情境设计练习是课程开发的关键环节。我们把这个环节定义为练本领，就是为了突出以学习者为中心进行练习设计。

不同类型任务练习设计策略

在情境微课开发过程中，由于每个场景对应的任务性质不同，因此练习方式是不同的。最常见任务类型有三种：与人打交道、理解和影响

他人的人际类任务，通过操作机械设备来完成生产、制造、运输、文件制作等操作类任务，通过收集信息、分析、计划、决策等过程完成的思维任务，以及这三种任务的组合。针对不同任务类型的练习设计策略如表5-7所示。

表 5-7　三类任务类型的练习设计策略

任务类型	典型场景	主要练习方法
人际类	沟通 销售 服务 谈判 投诉处理 ……	• 通过情景模拟，由学员扮演指定行为角色，并对行为表现进行评定和反馈，以此来帮助其发展和提高行为技能的一种培训方法 • 角色扮演一般分为 ABC 三个角色，如客户、员工、观察员；上级、下级、观察员
操作类	汽车驾驶 办公软件、OA 使用 设备操作 业务办理 ……	• 实操练习，如驾校开汽车、制作 Excel 表格、改造自己的 PPT 文件等 • 仿真操作练习，如模拟驾驶汽车、飞机等，仿真操作能够在安全环境中营造出一个完美场所，练习实际工作中不常见的过程和控制任务
智慧类	公文写作 财务分析 制定绩效计划 ……	• 实例练习：通过完成实际工作任务进行练习，例如，改写一篇有错误的公文，修改一个投标文件，处理一个实际发生的风险事件等 • 沙盘模拟：模拟某个企业进行战略决策、投资和企业经营。但是情境微课一般很难用到

练本领：组织练习四步骤

通过练习，让学员在体验挑战中掌握所学内容，实现学习转化，这是练习设计的目的。组织练习标准套路有四个步骤。

1．给定练习任务

结合情境微课开发前两个阶段成果，选择典型情境设定练习背景，如典型客户、典型需求、典型挑战、完成任务要求等。

2．布置练习场景

由于练习需要场景和环境支持，培训师需要布置练习场景。例如，角色扮演需要设计出表演位置、道具等，操作练习需要准备好相关设备、工具和材料等，思维练习需要提供相关资料、电脑等。

3．组织练习过程

组织并指导学员参与并顺利完成练习任务，在练习过程中，讲师或小组内观察员需要观察记录练习过程中的要点，作为评价反馈基础。

4．讲评总结

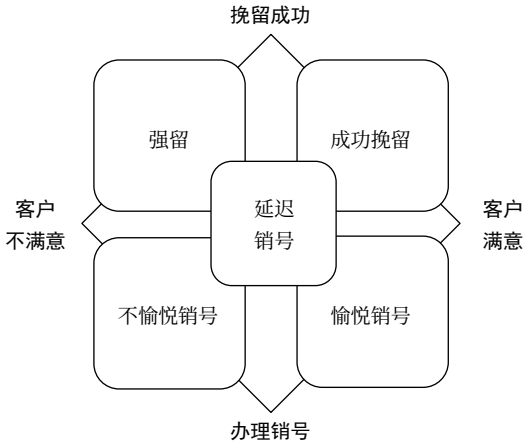
根据评价标准对参与练习学员的表现提供高质量反馈，使练习者明确自己有哪些行为执行到位、哪些行为有待改善，用了哪些专家方法，还有哪些需要在后续练习中积极使用。反馈目的是使学习者理解自身哪些行为得到了改善，并且理解是应用了哪些方法使自己得到改善，这样才能实现能力提升。

我们还是以“H 客户销号挽留”为例，看看这个课程中如何组织练习（见表 5-8）。

表 5-8 “H 客户销号挽留”课程中组织练习

步 骤	内 容
给定练习任务	营业员在柜台遇到销号客户，请您根据客户情况，运用挽留技巧进行挽留（包括如下典型场景）。 ● 号码太多，用不上 ● 话费太高，还有月租 ● 新搬家，小区网络信号不好 ● 其他运营商有苹果合约机，我们没有 ● 太多人知道号码，想销号，清静一下 ● 打死也不说（躲债）
布置练习场景	● 划分小组：将学员 3 人一组进行分组，每个人轮流扮演客户、营业员和观察员 ● 布置位置：营业员和客户面对面摆放座位，观察员在侧面观察记录 ● 发放资料：6 个客户背景资料、观察员记录单
组织练习过程	每一轮按照如下流程进行表演。 1．观察员首先拿到练习信封，然后将客户和营业员扮演资料给两人，两人适当准备，然后开始表演 2．扮演要求 ● 客户角色：根据选定场景中客户所遇到的问题来扮演，并且可以根据营业员的表现来调整对话内容，如果对方没有很好的服务态度，就不告诉对方销号原因，如果挽留措施缺乏吸引力或者对方没有挽留诚意，就不与其配合，最多给对方两次机会 ● 营业员角色：请根据客户实际销号需求，运用学到的技巧进行挽留 ● 观察员角色：根据反馈评价记录表进行记录，并在练习结束后给予反馈（见表格下一行讲评总结，包括结果维度：是否挽留成功，客户是否满意；过程维度：挽留技巧是否应用得当） 3．监控练习过程：如果表演者不能进入角色，就适当提示和指导，当全部小组完成练习后组织小组讨论 4．小组讨论 ● 请客户扮演者先发表自己的感受和建议

续表

<table>
<tr><th>步　骤</th><th>内　　容</th></tr>
<tr><td>组织练习过程</td><td>• 请营业员扮演者发表自己的感受和反思
• 请观察员详细反馈关键技巧使用及结果</td></tr>
<tr><td>讲评总结</td><td>在每一轮练习及小组反馈结束后讲师进行讲评总结。
1．结果维度：从挽留是否成功和客户是否满意两个维度评价结果，使大家牢记挽留是要在客户满意前提下挽留


2．技巧应用：围绕如何克服两个挑战展开，一是如何使客户愿意告知销号原因，二是挽留措施如何具有吸引力。这个过程中重点关注下面表格中关键技巧的使用

<table>
<tr><th></th><th>优点</th><th>需改进之处</th></tr>
<tr><td>表达服务意愿的技巧</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>站在客户角度表示担忧</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>委婉的提问</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>建议的针对性和有效性</td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

组织练习要点

结合上面范例，需要明确练习设计和组织关键点。

1．给定练习任务

核心是要选择典型场景、典型客户和典型挑战。典型场景能使学员产生真实感，而典型挑战是学员需要克服的关键点，也是需要把专家方法转化为自己能力的关键点。

2．布置练习场景

核心是为了使学员能够进入练习状态。因此角色扮演需要适当场地环境和道具、合适角色位置；操作练习需要与工作类似的设备、工具和材料；思维操作类比较简单，主要是在电脑上处理相关信息和文件。场景典型可以帮助学习者进入练习状态。

3．组织练习过程

核心是指导和保障学员参与并顺利完成练习任务。在操作练习过程中主要需要安全保障，而角色扮演核心是如何使扮演者进入状态，使练习者感受到足够挑战，能够把学到的方法用起来。如果挑战不足或过度，练习就失去了意义。

4．讲评总结

核心是通过反馈讨论使练习者明确自己哪些行为有了改善，掌握了哪些方法，也要使其他参与者理解在不同场景中如何使用专家方法。因此关键点有三个，一是要做好观察记录，把练习要点记录下来，才能有

针对性地反馈；二是集体参与，不仅观察员要反馈，扮演者要先反思；三是先讨论结果质量，再讨论行为过程，这样才能理解行为正确与否对结果的影响。

练习设计和组织的常见误区及注意事项

1．碎片化，而不是整体化

由于课程时间限制，有些练习是碎片化的，影响了学员对任务整体性的认识。上面范例如果分为探询和挽留两个环节，就会割裂两者内在联系。如果呼叫中心话务员电话沟通分为开场、提问、回答、致谢多个环节练习，这个问题就会更加严重，因为每个环节之间是相互影响和联系的，每个环节都优秀并不能保证完成完整的电话服务。所以要进行整体性练习设计，而不是基于知识点的局部练习设计。原因在于局部的、碎片化练习无法帮助学习者形成整体认知和理解，无法实现学习迁移。整体设计是练习开发重要原则，对于不可拆分和具有内在逻辑的任务要进行整体练习而不是局部练习。

2．场景不典型

选择场景不是工作中典型场景，学员不容易理解也不容易将所掌握技能应用于工作实践。从学习迁移角度来看，练习基于迁移理论设计，情境类似是练习开发重要原则。练习要创设类似实际工作环境的情境，使学员在练习情境中“对号入座”，在“旧知识”和“新知识”之间进行对比、反馈、建立连接，实现课程内容有效转化。

3．缺乏明确的评估标准

没有结果评估标准、过程技巧评估要点或者参考答案，无法使所有学习者在客观统一的标准基础上进行练习。讲师和观察员只能根据自己的理解进行反馈，无法保证反馈质量，更加容易导致练习者重复错误行为。

4．反馈总结时间不足

为了控制培训时间，许多培训师会在练习后减少反馈和总结时间，这会使练习者无法了解专家方法哪些用了，哪些没有用，使用效果如何等信息，也无法明确后续改进点是什么，导致练习作用无法实现。同时，这个过程中其他学习者也无法理解专家方法和场景之间的关联，丧失了学习机会。

练习设计如何利用聚焦情境和萃取知识的对应关系

请见表 5-9。

表 5-9　本部分内容与聚焦情境和萃取知识成果

本部分内容	聚焦情境和萃取知识两个阶段的成果
练习背景	来源于第一阶段情景规划结果
练习任务	案例素材 STAR 中的 S 和 T 部分改写 角色扮演类：一般分为 ABC 三个角色，如客户、员工、观察员；上级、下级、观察员
挑战点设定	来源于第二阶段讨论挑战的成果
评价标准	结果评估来源于第一阶段情境定义中绩效标准 方法评估来源于第二阶段中萃取知识成果

线上微课如何练习

由于技术限制，许多练习无法在线上进行，前面“H 客户销号挽留”练习是在线下微课实现的，那么什么类型的任务适合线上练习呢？无法进行线上练习的任务怎么办?

基于 IT 技术的任务场景是容易实现线上练习的，如 PPT、Word、Excel 等。基于思维操作的一些练习在线上也是容易的，如数据分析、统计等。

人际交往类任务线上练习是困难的。可取方式是混合式学习，即方法论传授环节通过线上微课方式实现，练习通过线下方式组织，采取类似 MOOC 课程模式，同时可以采用给定话术连线、选择等方式进行部分练习。

练本领关键是“刻意练习”

没有练习就没有转化，刻意练习是成长关键。在情境微课中，“刻意”也体现在三个方面：场景典型、挑战真实和反馈准确。

在开发策略上要结合聚焦情境和萃取知识两个阶段的成果，选择典型场景进行练习，通过真实逼真的挑战使学习者进入状态，通过结果和过程两个维度反馈总结，这样才能把专家经验转化为学习者自身能力。

四查收获

为什么查收获?

如果让大家合上本书，回顾一下聚焦情境的三个步骤，每个步骤目标、方法和工具，不知道能否全部回忆起来。其实忘记是正常的，心理学家以遗忘曲线的形式告诉人们，学习中遗忘的进程很快，并且先快后慢。如不抓紧复习，记住的知识在 1 小时候后就只剩下原来的 45%，1 天后只剩下 30%多一点。此外，让成年人感到悲哀的是，随着年龄增长似乎忘性越来越好、记性越来越差（见图 5-7）。

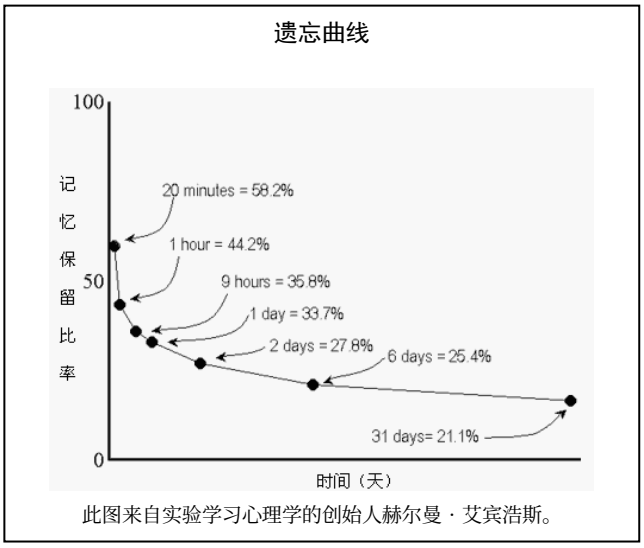


图 5-7　学习者的遗忘曲线

再测试第二个问题：提炼知识的三个步骤及要点是什么？或许这个问题比第一个问题好像好回答，因为系统化–可视化–口诀化这三个步骤递进关系非常清晰，容易理解也容易记忆。这个小例子说明虽然成年人死记硬背能力随着年龄增长在降低，但是逻辑思考能力和问题解决能力还可能随着年龄增长而增强。而且结构化梳理也是学习者深入理解专家方法的关键。

因此，查收获不仅是为了检查学习者记住了多少专家方法论，更重要的是希望检查学习者是否把所学知识结构化，将专家方法论整合变成自己的知识。所以，查收获本质是强制或逼迫学习者自己回顾学习内容，反思收获。

查什么？

1．记住了没有

是否把情境微课中专家方法记住了，这是最基础的收获。

2．理解了没有

学习者能否用自己的语言、图画等形式把知识结构化、并把方法和原理以及应用场景之间的关系梳理清楚，这是第二层次收获。

3．想清楚怎么用了没有

与自己实际工作关联，明确可以在哪些工作场景使用学到的方法来改善工作绩效，这是第三层次收获，也是学习和应用之间转化的桥梁。

怎么查?

请见表 5-10。

表 5-10 衡量不同收获水平的工具

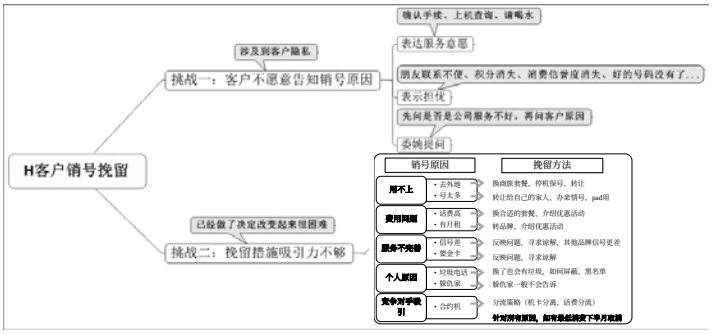
维　　度	工　　具
记住了没有	• 提问：通过回答讲师设定的问题来回顾关键知识点 • 考试：通过简答、连线、选择等方式确定是否记住了关键知识点
理解了没有	• 理性方法：让学员使用思维导图软件（如 Mindmap）对关键知识进行结构化梳理和分享 • 感性方法：让学员通过画逻辑图、流程图、示意图等可视化方式梳理知识，也可以采用编写顺口溜、三句半等形式梳理知识
怎么应用	• 简单方法：回答三个问题，即印象最深刻的一个知识点、触动最大的一点反思、自己最想改善的一个应用点 • 高级方法：使用 ORID 反思模板（ORID 是一种结构化汇谈和反思形式，是行动学习中经常使用的反思性工具，读者可自行上网查询相关说明）

我们以“H 客户销号挽留”为例，看看这个课程中是如何回顾总结的（见表 5-11）。

表 5-11 “H 客户销号挽留”课程中回顾总结

层　　次	“H 客户销号挽留”课程总结活动
回顾内容	方式 1：通过提问的方式请学员回答。 • 客户为什么不愿意把自己销号原因告诉营业员？ • 采取什么样沟通步骤和策略可以使客户配合？原理是什么？ • 客户常见五种销号原因是什么？对应挽留策略是什么？

续表

层　　次	“H 客户销号挽留”课程总结活动
回顾内容	方式 2：请学员画思维图并分享，下图是一个参考范例。 
反思收获	讲师可以请学员回答下面三个问题，进行反思并制定应用计划，然后通过分享来固化并承诺改善，而且学习者之间还可以相互监督和进一步分享应用成果。 我印象最深的（做过的/看到的/听到的） 引发了我的反思 我的应用计划
总结升华	课程结束时，讲师可以把这个情境微课最想强调的部分进行总结和升华，再次强化理解。 

查收获：总结回顾三阶段

从范例中可以看出课程总结和检查收获的标准套路。

1．回顾内容

- 学习目标不是简单死记硬背而是要深度理解，所以要采取结构化的方式回顾和梳理学习内容。
- 让学员自己回顾梳理，而不是讲师进行回顾，因为是要让学员来理解和掌握知识，而不是讲师。
- 理性感性结合：思维图、逻辑图、示意图及顺口溜这些方式能够调动学员理性和感性两个部分，更加强化理解和记忆。

2．反思收获

- 请学员反思收获并与自己实际工作场景做联结，制定应用计划。
- 通过分享相互学习，并提升改善意愿。

3．总结升华

讲师总结课程核心理念，建议采用口诀化方式做强化。

线上微课如何查收获

线上微课无法全部采用线下的方式查收获，因此可以采用如下方式。

- 标准考试：采用选择题、判断题等方式回顾知识点，通过立刻反馈结果来强化。

- 采用连线、图形拖拽等方式，使学员有参与感、成就感和乐趣，同时建立知识结构。
- 通过布置应用作业，线下完成后提交线上分享的方式来强化应用。

常见误区：忽视

无论是线上微课，还是线下微课，时间都是非常有限的。有些讲师容易忽视查收获这个环节，使得整个课程虎头蛇尾，匆匆结束。但是这个环节是学员转化知识的过程，更是与实际连接的过程，所以不是“可以有”而是“必须有”。



多情境课程设计

单情境微课大纲模板如下表所示，按照一勾、二学、三练、四查架构展开，简单易用，讲师可以直接套用模板（见表 5-12）。

表 5-12 单情境课程架构模板

课程名称：学名_____ 艺名_____			
内容要点		授课方式	备 注
一勾	引发兴趣	反面案例给痛点 设定情境给挑战 绩效差距利益诱	
	目的简介	讲授	
	内容简介	讲授	

续表

内容要点		授课方式	备　注
二学	反面案例分析，激发学习共鸣 正面范例分析，给出专家方法	案例分析	
三练	典型情境、典型客户、典型挑战练习	角色扮演 实操练习 实例作业	
四查	回顾内容 反思收获 总结升华	学员分享 讲师总结	

多情境微课大部分是线下课程，可能会在一次线下微课中完成 2~3 个情境学习，与单情境微课在架构方面区别不是很大，模板如表 5-13 所示。

表 5-13　多情境课程架构模板

课程名称：学名_____　艺名_____

内容要点			授课方式	备　注
一勾	引发兴趣			
	目的简介			
	内容简介			
情境一	二学			
	三练			
	四查			
情境二	二学			
	三练			
	四查			

续表

内容要点			授课方式	备　注
情境三	二学			
	三练			
	四查			
综合练习（综合三练）	根据需要确定			
课程总结（综合四查）				

线上微课一般不会把几个情境放在一个微课中完成，而会把几个微课组合成一个系列，所以设计基本逻辑还是按照单情境模式进行。要注意的是，系列微课在设计中需要适当调整每个环节的教学形式，不要简单重复。

线下情境微课采用勾学练查闭环设计是非常容易实现的。线上微课一勾和二学两个环节设计是比较类似的，但非同步点播的电子课程在讲师与学员互动方面只能采取采取自问自答方式进行。三练这个环节线上微课较难实现，通常采取线上线下结合的方式进行，线上学习，线下练习。四查环节，线上微课需要调整设计，如可以用做选择题或连线的方式来检查学习收获，形成学习闭环。



小结

一勾、二学、三练、四查学习闭环，让学员好（hào）学，更让学员好 （hǎo）学。回顾一下一勾、二学、三练、四查对应开发口诀与具

体步骤（见图 5-8）。

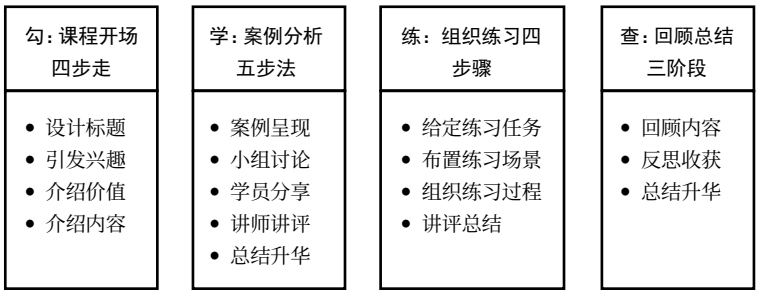


图 5-8 “一勾、二学、三练、四查”学习活动标准化流程

兴趣是最好的老师

情境微课选题与学习者实际工作相关，挑战与学习者工作难点和痛点相关，萃取的知识是专家经过验证的干货，再加上在课程开始还专门设计了勾兴趣的活动，这样可以最大程度调动学习者的兴趣，使大家愿意开始学习、深入学习。这是在移动互联时代学习设计必须解决的问题。

反正对比案例分析保证好（hǎo）学

先感性后理性、纵向深入分析、对比分析，可以使学习者快速深入理解专家方法及其原理。

练习是掌握本领关键

通过与实际工作环境类似的整体练习，在克服挑战中应用专家方法，提升自己能力。

自我总结是转化关键

通过系统化回顾和反思总结，学习者能够在大脑中把专家方法与自己知识连接整合，将专家知识转化为自身能力。

最后要强调的是，一勾、二学、三练、四查可以使业务专家不需要理解深奥的教学设计理论就可以快速设计，但是做到快速设计和开发要有效应用前两个阶段的成果，因此聚焦情境和萃取知识是情境微课设计开发的关键。

第六章

开发课件

本章进入开发课件的第四阶段，也是整个流程的第八步，情境微课开发最后一个步骤。在这个步骤中，面授情境课程的开发是指课堂教学所需的 PPT 课件和标准化讲师手册的开发；电子情境微课的开发是指脚本的开发和制作（见图 6-1）。

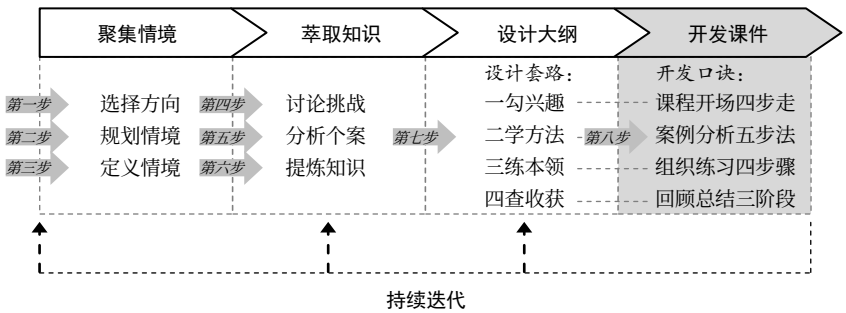


图 6-1 情境微课敏捷开发流程的第四阶段

培训部门为了保证标准化和可传承性，对课程文件提出了很多要求，如课程六件套/八件套，包括课程大纲、教学 PPT、教师手册、学员手册、考试试题、辅导材料、音视频材料、行政准备清单等。当然，这些对两天标准课程、尤其通用素质课程是适合的，如礼仪、沟通、时间管理等。这些课程内容相对稳定，使用时间长；课前课中课后都需要安排学习活动；学员人数多，需要多个讲师进行认证。这些都需要课程文件的系统性、完整性和标准化提供支持。但是情境微课并不具备这些特点，而是与之相反，情境变化快、内容需要不断迭代，由开发专家作为主讲老师，很少进行讲师认证。因此情境微课课件制作要求最好是少而精，满足快速推出以解决业务问题的需求。

多年实践和研究表明，课件制作的核心是搞定关键学习活动，就是一勾、二学、三练、四查的学习互动过程。在前一个阶段已经详细说明

了每个学习活动标准化操作流程及要点，建议以教学 PPT 为载体，把“勾、学、练、查”学习互动过程完整呈现出来。因此情境微课课件制作策略是以 PPT 为核心快速形成课件，必要时候开发标准化讲师手册，这两个文件制作完成后可以根据需要转化为线上微课。

本章提供了教学 PPT 及讲师手册标准化模板。请大家先阅读附录中“H 客户销号挽留”PPT 课件，然后对照模板理解使用方法。下面详细介绍 PPT 开发。



教学 PPT 敏捷开发

情境微课有单一情境和多情境两种，多情境课程架构基本逻辑与单一情境结构类似。下面以单一情境线下微课为例，展示 PPT 课件敏捷开发模板，在此之前，请先浏览情境微课开发的四个口诀，如图 6-2 所示。

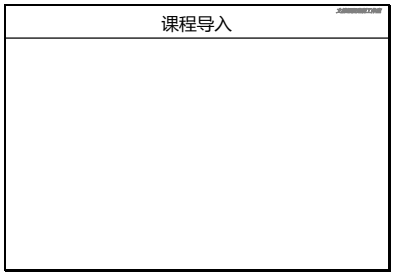
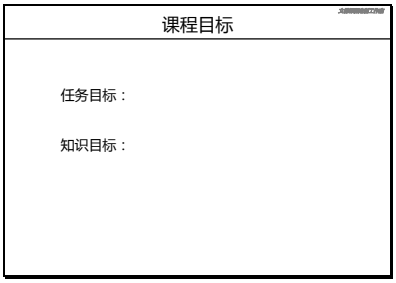
PPT 课件和电子脚本开发

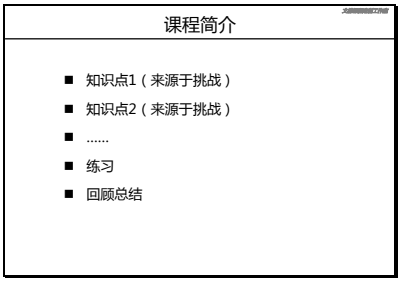
一、课程开场四步走
二、案例分析五步法
三、组织练习四步骤
四、回顾总结三阶段

图 6-2　情境微课开发口诀

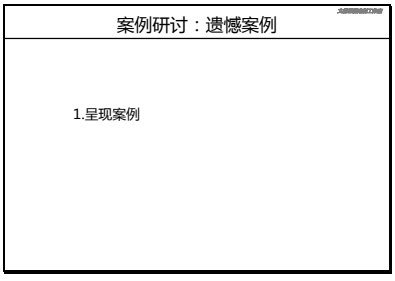
需要说明的是，模板中所列出的 PPT 页是演示文件中必须包含的结构性 PPT，其他内容编排可根据内容需要和个人风格进行设计（见表 6-1）。

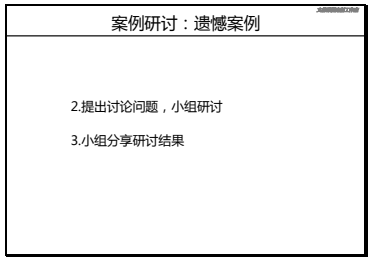
表 6-1　PPT 课件敏捷开发模板

序号	PPT 模板	说　　明
1		【一勾】 • 内容：PPT 首页/标题页，关键是设计一个富有吸引力的标题 • 目的：吸引眼球 • 方法：分为学名和艺名。学名：说明情境主题和解决问题。艺名：突出价值
2		【一勾】 • 内容：导入页，引发兴趣 • 目的：通过活动引发兴趣，导入课程主题 • 方法： 1．反面案例，给出痛点 2．给定情境，提出挑战 3．绩效差距，利益诱导
3		【一勾】 • 内容：课程目标 • 目的：说明本次课程目标 • 方法：包括任务目标（解决具体哪个情境问题或挑战）和知识目标（掌握哪些克服挑战的组织经验或专家方法）

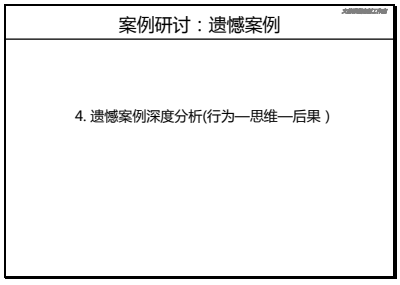
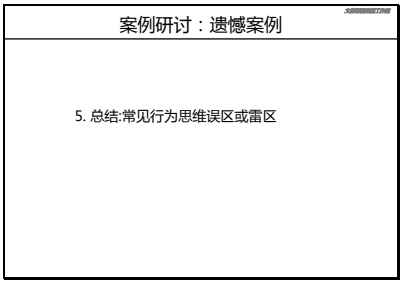
4		【一勾】 • 内容：课程内容简介 • 目目的：简单介绍主要内容逻辑，给学习者一个框架，帮助学员了解课程结构，有利于进行理解性记忆和学习 • 方法：结合挑战点展开关键知识点目录

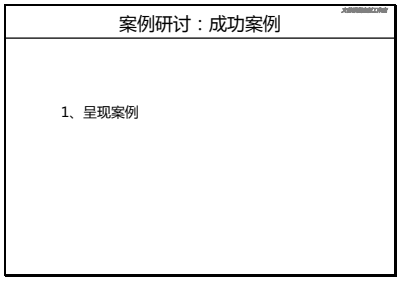
续表

序号	PPT 模板	说　明
	注意事项： • 上述四页 PPT 为勾兴趣环节的基本框架，由于情境微课时间短，上述四张 PPT 要点要紧凑，重点在标题和吸引兴趣活动，课程目标和内容简介有时可以合并成一页。请记住 PPT 开发口诀一：课程开场四步走 • 从下页开始进入“学”的环节，深度理解总体原则：先感性后理性、反正案例对比、深入分析 • 如果在课程导入活动中使用了遗憾案例或反面案例，则可以直接进入成功案例分析	
5		【二学】 • 内容：遗憾案例分析/呈现案例 • 目的：使学习者理解常见做法存在问题和带来的后果影响，引发思考 • 方法：文字、图片、视频、音频均可，亦可以请学员现场模拟，以真实还原场景为最佳

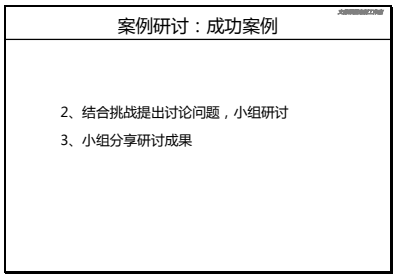
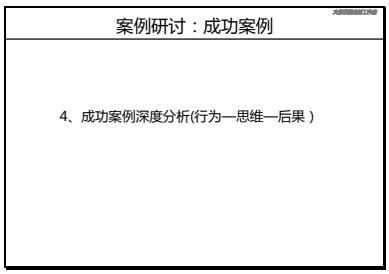
6		【二学】 • 内容：遗憾案例分析/小组研讨+小组分享 • 目的：学习者通过分析常见做法存在的问题和带来的后果影响，理解现状，明确改善方向 • 方法：可以小组讨论，也可以直接提问。讨论问题设计要有针对性，围绕克服挑战的方法和效果展开

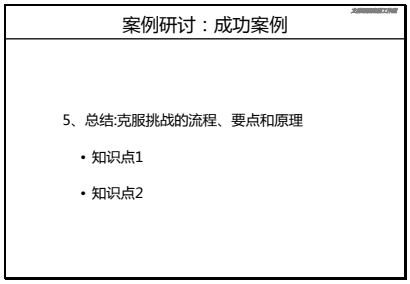
续表

序号	PPT 模板	说　明
7		【二学】 • 内容：遗憾案例分析/深度分析 • 目的：通过讲师深度分析，强化学习者常见做法存在的问题和带来的后果影响 • 方法：纵向深度分析，挑战是什么？行为方式是什么？带来的后果影响是什么？背后反映了什么样的错误思维方式或思维误区？
8		【二学】 • 内容：遗憾案例分析/总结 • 目的：总结遗憾或反面案例体现出来的规律性问题，使学习者理解要避免的错误行为模式和思维模式，通俗理解就是告诉你“地雷在哪里，不要踩”

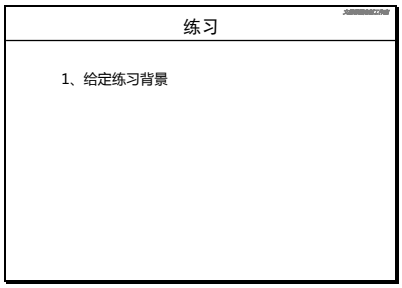
		• 方法：可以直接讲解，也可以形象化类比讲解
9		【二学】 • 内容：成功案例分析/呈现案例背景 • 目的：通过成功案例分析深度理解克服挑战的方法和原理 • 方法：选择案例要典型、完整，根据真实案例还原，此处可只给出案例背景、任务、行动和直接结果，而不给思维过程，让学习者思考 • 呈现形式：文字、图片、视频、

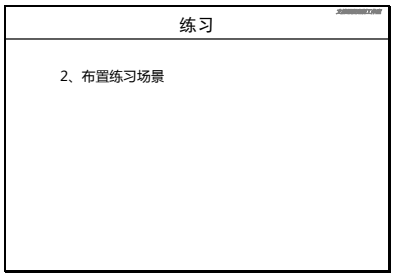
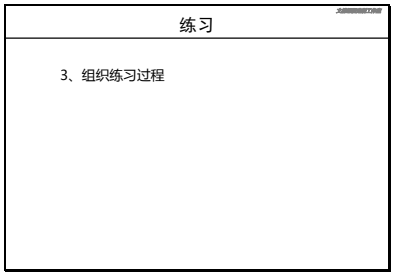
续表

序号	PPT 模板	说　明
9		音频均可，亦可以请学员现场模拟，以真实还原场景为最佳
10		【二学】 • 内容：成功案例分析/小组讨论+小组分享 • 注意事项：小组讨论问题设计很重要，讨论问题需要要围绕挑战展开
11		【二学】 • 内容：成功案例分析/深度分析 • 目的：讲师围绕挑战和行为策略进行透彻分析，使学习者理解专家为了克服挑战是如何思考的、如何行动的、效果如何 • 注意事项/方法：讲师分析要透，

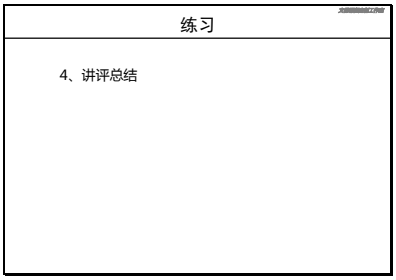
		包括行为分析、思维模式和后果影响
12		【二学】 • 内容：举一反三，讲解原理 • 目的：总结并提炼出案例背后需要传递的组织经验，透过现象看本质，跳出案例分析讲解原理和方法 • 方法：讲师可以讲解，如果时间允许，也可以请学习者先提炼再讲解

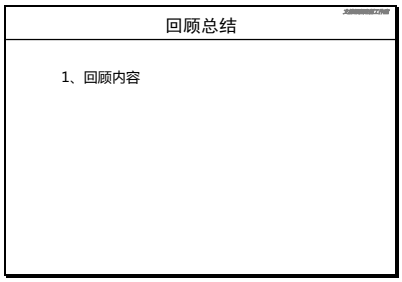
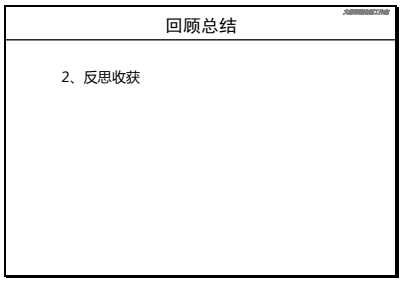
续表

序号	PPT 模板	说　明
	注意事项： • 到这里，情境微课“学方法”这个阶段就完成了，主要采取反正案例对比分析方式，给出核心干货。请记住 PPT 开发口诀二：案例分析五步法 • 下面进入“练本领”这个环节，如果课程时间有限，可以安排学习者自己实践，跳过这个环节进入“查收获”	
13		【三练】 • 内容：组织练习/给定练习背景 • 目的：练习是成长关键，从本页开始，依据典型任务场景，通过练习和讲师指导反馈来学习如何应用新知识解决问题 • 方法：针对不同任务类型有不同练习方法，练习背景是典型场景、整体化练习

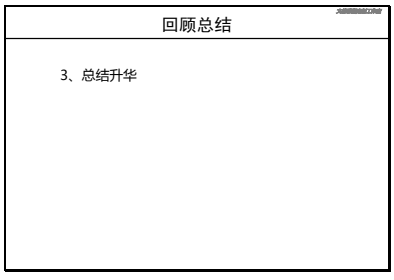
14		【三练】 • 内容：组织练习/布置练习场景 • 方法：为学员布置练习任务，说明练习评估标准，提供相应工具，如观察者的观察记录表
15		【三练】 • 内容：组织练习/组织练习过程 • 方法：组织并指导学员参与并顺利完成练习任务，在演示过程中，需要观察记录练习过程中的行为要点

续表

序号	PPT 模板	说　明
16		【三练】 • 内容：组织练习讲评总结 • 方法：根据结果评价标准和过程评价标准对练习者表现提供高质量反馈，最好在练习者自我总结之后进行观察员反馈和讲师反馈；要把练习者行为和要学习的方法之间进行连接反馈
	注意事项： • 没有练习，再好的方法也会还给专家和老师，所以要保证练习时间。请记住 PPT 开发口诀三：组织练习四步骤 • 下面进入情境微课“查收获”环节。成人记忆能力在变差，并且学习目的就是把课程内容变成学习者的知识，从专家那儿变成自己的，因此必须进行回顾反思、消化、吸收	

17		【四查】 • 内容：知识回顾 • 目的：检查学员记住了没有、理解了没有 • 方法：提问、考试、画思维图
18		【四查】 • 内容：学员反思收获并分享 • 目的：核心是检查学员是否想清楚了怎么用，是否和自己实际工作场景进行联结 • 方法：写出一个应用要点和场景

续表

序号	PPT 模板	说　　明
19		【四查】 • 内容：课程总结 • 方法：总结课程核心理念，建议采用口诀化方式，使学员印象深刻，其他常用方法还包括：引言、诗、号召等
	注意事项： • 请记住 PPT 开发口诀四：总结回顾三阶段	



标准化讲师手册开发

标准化讲师手册是进行讲师认证的基础，目的是保证不同讲师传授

的一致性和质量的稳定性。情境微课有两种开发深度：个人经验分享式和组织经验萃取式。对于个人经验分享微课，讲授者通常是经验分享者本人，关键信息大都在讲授者本人头脑中，只使用教学 PPT 就可以了。对于深度萃取微课，常常围绕一个主题开发出系列情境微课，需要通过课堂培训方式由许多讲师在短时间内进行大范围推广，这时候就需要开发标准化讲师手册。

什么是讲师手册？

讲师手册，顾名思义是为讲师服务的标准化授课指导手册，包括授课时间分配、逻辑和步骤、方法和辅助资料，是讲师理解、掌握、推广课程的关键资料。讲师要根据手册进行标准化教学活动，保证课程内容的准确性和教学活动的有效性；同时还要将培训内容与个人工作阅历相结合，生动表达课程中的案例、练习，帮助学员理解课程内容；另外，还要灵活使用课程教学活动，根据学员反应提供针对性反馈，与学员充分互动。

讲师手册主要包括两个部分：课程总体说明和详细授课要点。

课程总体说明一般包含课程概述、材料说明、课前准备、授课计划等。

授课要点是讲师授课详细指引，是课程能够进行讲师认证的关键，需要详细描述。授课要点一般按照时间线、目的线、方法线、内容线和资源线五个方面展开。

课程总体说明

课程概述

课程概述介绍了本门课程的课程名称、课程编码、授课时长、培训形式、学员人数（分组）、目标学员、学习目标等基本情况。有些还会说明开发背景，使讲师了解课程意义。通过这个部分讲师了解了课程的整体概貌，尤其是明确了目标学员、学习目标、报名前应该具备条件等关键信息（见表 6-2）。

表 6-2　课程概述信息

课程概述	
课程名称	
课程编码	
授课时长	
培训形式	
学员人数	
目标学员	
必修课程	
学习目标	

课前准备

课前准备包括课程内容准备和行政准备两方面。一方面，提醒讲师对课程内容进行重点关注；另一方面，提醒相关人员做好课程行政安排，

为课程顺利开展做好准备（见表 6-3）。

表 6-3　课前准备信息

课前准备（示意）	
1.课程开始之前，熟知内容：	☐ 讲师手册 ☐ 学员手册（可能包括案例、故事与练习） ☐ PPT 及可能包含的视频
2.预先准备用具：	☐ 学员手册（每位学员各一份） ☐ 投影设备 ☐ 活动白板及白板纸（一般 3~4 个白板，确保每个小组有一个，讲师在某些活动中可能会同时使用 2 个白板） ☐ 橡皮泥（1 包）（用于将白板纸固定在墙上） ☐ 角色扮演卡片 ☐ 其他所需要的教具及器材（便笺纸、记号笔等）……

授课计划

授课计划说明了课程模块划分和时间分配，包括学习、练习和复习时间的分配。情境微课逻辑结构是一勾、二学、三练、四查，前面介绍已经非常清晰，可以按照这个逻辑直接把大纲转为授课计划。讲师要特别注意学练时间的分配，保证学员有充分的练习时间才有可能实现行为转变，达成培训目标（见表 6-4）。

表 6-4　授课计划信息

内容要点			时　间	所需资源
一勾	课程名称			
	课程导入			
	课程目的			

	课程简介			
二学	呈现案例			
	小组研讨			
	小组分享			
	讲师点评			
	总结升华			
三练	给定练习任务			
	布置练习场景			
	组织练习过程			
	讲评总结			
四查	回顾内容			
	反思收获			
	总结升华			

详细授课要点：授课五线谱

讲师手册详细授课要点一般按照五线谱展开，包括时间线、目的线、方法线、内容线、资源线，详细说明每个小节、每个活动、每一页 PPT 实施操作和讲解要求。

- 时间线：指教学活动的时间分配和掌控。可以按照一个教学活动或者一页 PPT 设定。时间分配是由知识点重要程度、难度和授课方式共同决定的，案例、讨论和练习等教学活动要预留出充足时间。线下情境微课建议最好在 60~90 分钟完成，这样既能有时间完成勾学练查循环，又不会使学习者太疲劳。

劳逸循环理论指出：人脑高效率工作仅能维持 1.5 小时

左右，所以每堂课不应超过 90 分钟，中间休息 15 分钟，这样才能保持良好的生理状态和心理状态。一般成人专注时间只能保持 15 分钟左右，所以讲师要在 15 分钟以内调整学习活动形式。

- 目的线：教学活动或知识点要实现的课程子目标，需要结合内容、根据课程目标进行分解进而得出。
- 方法线：是培训方法或手段的说明。以学员为中心的培训方法主要有讨论、案例分析、实操练习、角色扮演等，以讲师为中心的培训方式主要有演示示范、举例子、讲故事、打比方等。在所有教学活动中提问是最常用到的互动方式。讲师在执行这些教学活动过程中要按照标准步骤展开。例如，案例分析五步中每一步都需要说明如何组织学员参与、如何提问、如何讲解、如何反馈等。情境微课已经规划了勾学练查四个阶段标准化执行要点，讲师可以直接套用。
- 内容线：指要展开传递的内容方法要点，需要结合教学流程展开。说明每个知识点要先感性后理性，就是要结合案例分析讲解知识要点。
- 资源线：在教学活动中需要的硬件或软件支持，包括海报、视频、练习单、教学活动道具等。

授课要点编写策略

授课要点呈现形式非常多，详细程度区别也非常大。根据课程重要程度、授课难度、生命周期、认证讲师数量等条件，讲师手册的授课要点可以分为简单注解版、互动逻辑版、详细话术版三种。同时为了减少工作量，建议直接在 PPT 下面备注页写作，制作讲师手册时直接由 PPT 转化为 WORD 格式即可。

1．简单注解版

特征是在 PPT 备注中把要讲解内容要点做一些注释。由于 PPT 正文要求简洁明了，许多信息无法在 PPT 正文中展现，为了备忘和帮助其他讲师理解，在备注中把内容要点展开进行说明。这样方式的优点是开发工作量小，速度快，缺点是只能起到简单提示作用，大量关键信息还是隐藏开发者头脑中，同时缺乏互动过程指引，课程推广使用过程中，信息衰减较多。图 6-3 是简单注解版示例。

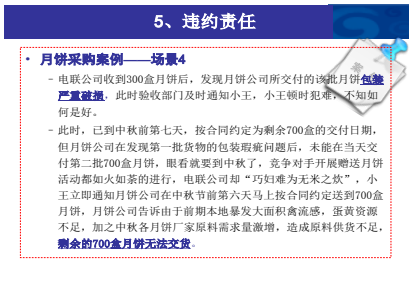


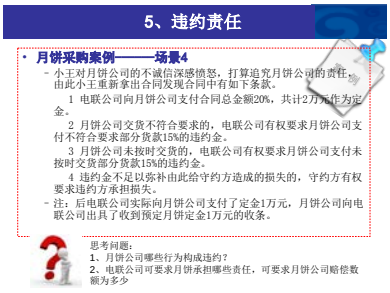
重设 Windows 系统用户账户密码—BIOS 设置 U 盘启动
1. 设置 BIOS 从 U 盘启动（phoenix 的 BIOS 为例）
2. 电脑启动时，按 F2，进入 BIOS 界面
3. Advanced BIOS Features，按回车键，进入下一界面，在 First Boot Device （第一启动设备)中，选择“ USB-HDD”为第一启动盘。
按 F10，出现是否保存的提示“ SAVE to CMOS and EXIT (Y/N)?”，输入”Y”，回车。

图 6-3　简单注解版示例

2．互动逻辑版

特征是把课程互动逻辑进行重点说明，包括每个教学活动的互动组织要点、每页 PPT 的互动组织方式，以及前后知识点和前后页 PPT 的过渡和承接要点。以技能技巧为主的课程会大量使用互动教学活动，新讲师认证有很大挑战，选择这种模式的讲师手册会比较适合。如果能够结合开发讲师授课录像，开发这种讲师手册速度也会比较快。认证讲师结合讲师手册和开发者录像，能够实现课程标准化推广使用和认证（见图 6-4）。





1. **【授课时长】**10分钟
2. **【目的】**通过案例引出法律关于违约责任的规定
3. **【授课方式】**案例分析
4. **【教学流程与讲述要点】**

（1）抛出案例（包含本页及下页PPT）

（2）各组抽取一种讨论方式，给5分钟讨论

（3）各组给出答案，并陈述理由

（4）进入下页PPT，讲评案例

5. **【辅助资源】**海报纸

图 6-4　互动逻辑版示例

3．详细话术版

详细话术版的特征是将课程互动逻辑、每个环节详细实施要点、学员可能反应及应对方法，参考资料等所有内容全部详细写出来，甚至具体到每句话如何讲解的程度。需要长期使用的核心培训项目，而且需要大量认证讲师的课程需要这种讲师手册。例如，一个几万人的企业要进行企业文化重塑而开发了如何在工作生活中践行核心价值观的课程，需要在短时间内进行全员培训，讲师手册就需要采取详细话术版。优点是认证讲师可以快速进行标准化认证和开展课程，易于传播使用。缺点是开发工作量大、开发周期长，需要多次试讲修订才能使用，而且限制了讲师根据内容进行自由发挥（见图 6-5）。

开场导入活动——天使在身边

1. **说明目的**
 - 在生活中，我们享受过他人的服务，也为他人服务过。“服务上帝的是天使”，在这两天的课程中，我们也要进行一个游戏：“天使在身边”。
 - 在这个游戏过程中，大家不只要认真为他人提供服务，还要用心感受他人服务；
 - 希望大家都互助互爱，亲如兄弟姐妹，每个人都能让他人开心幸福，每个人都因他人的服务而开心幸福。
2. **说明游戏规则**
 - 大家把自己的名字写在便笺上，轮流抽取，抽中的就是你要服务的上帝，你就是他的天使。
 - 天使的使命：在两天时间中，你有义务通过各种途径，去帮助你的上帝，你可以默默做令上帝高兴的任何事情，让上帝感到幸福。
 - 服务形式一定要丰富多彩、形式多样，比如一杯茶、一个小礼物、共同学习、踩踩上帝的微博、帮助上帝解决困扰他的问题等。
 - 不能表露身份，留下蛛丝马迹。要杜绝作弊，例如告诉上帝你的目的，因为在第二天的课程中，上帝们要分享感受他人服务的细节，评出最佳天使。
3. **选择上帝**
 - 现在，请大家轮流从神盒里抽出一个名字，这个名字所对应的人就是你的上帝，如果抽到自己时可以重新抽取。
 - 在抽到的纸条背面写上自己的名字后交回给主持人。
 - 在这个游戏里，每个人都是双重身份，既是上帝又是天使。
4. **鼓励行动**
 - 这个游戏会贯穿课程始终，大家在服务你的上帝的同时，也要用心感受他人为你提供的服务。
5. **过渡**
 - 现在，大家一定在绞尽脑汁的想要为你的上帝提供什么样的服务。那么，我们首先要知道什么服务，什么是好的服务，下面我们进入第一单元学习，什么是优质服务。

图 6-5　详细话术版示例



电子化情境微课开发

上面介绍了面授类情境微课教学 PPT 和讲师手册开发方法。情境微课不仅仅有线下，还有线上。那么线上情境微课如何开发呢?

线上情境微课与面授情境微课开发的异同

线上情境微课开发和面授情境微课开发同样都要经过四个阶段：聚焦情境、提炼内容、设计大纲和开发课件，如图 6-6 所示。在前面两个关于“教什么”的阶段，线上和线下开发步骤和要点是一致的；在后面两个“怎么教”的阶段，线上和线下开发会有所不同。

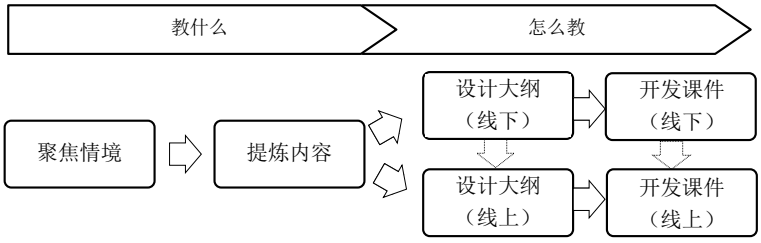


图 6-6　线上和面授情境微课开发四阶段

在前面一章“设计大纲”阶段，已经介绍了这两者的区别，根据勾学练查快速设计模型，简要回顾如下。

在勾兴趣、学方法环节，线下和线上设计基本一致。这两个环节互动部分，电子微课需要适当调整。例如，线下讲师提问、学员回答环节，线上就变成了自问自答（同步直播课程除外）或者让学员做选择题，或者留下短暂的时间让学员思考；线下案例研讨和学员分享环节，线上则

需要简化。

在练本领、查收获环节，线下和线上实现方式就会有所变化。线下微课实际操练和反思收获等环节，在线上课程就比较难实现，但可以通过建立在线学习社区进行答疑、研讨，或采用线上线下混合方式，在线上学习，线下集中练习并反思分享。

当企业需要把面授情境微课转化为线上课程或手机课程时，面授课程大纲可以经过改造成为电子课程大纲，面授课程 PPT 和讲师手册都是脚本编写的重要素材来源。但是优秀电子微课绝不是面授情境微课的简单翻版，需要优化设计。

电子情境微课开发

在大纲设计阶段，除了需要确定内容和教学活动设计外，还需要确定传播形式，并且传播形式也往往和教学活动的设计相互关联。在传播形式确定后，还需要设计 UI 界面、设计脚本、开发制作和测试修改。

电子微课制作可以由企业自己开发，也可以外包给第三方专业机构来制作。随着技术进步，出现了越来越多的电子化课程开发工具，业务专家独立开发制作越来越便利。电子微课制作并不是本书重点，建议读者查阅相关书籍和技术。下面简要介绍目前电子微课的几种主要形式及其适用情境。

电子微课的主要形式

根据电子微课制作的难易程度和学员参与互动的有效性高低两个

维度，我们将常见形式归类如下，下面逐一介绍（见图 6-7）。

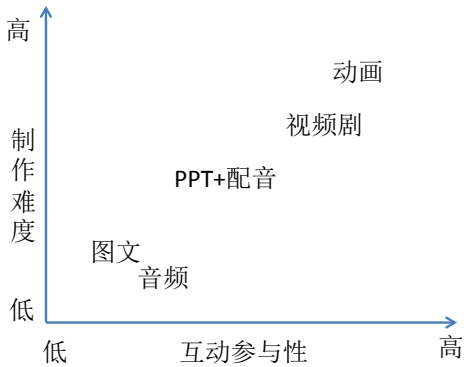


图 6-7　电子微课的主要形式

1．图文类

直接采用“图片+文字”的方式展示教学内容。

图文类电子微课的优点是制作快、能够在不同场合进行学习，如手机微信就能很好地进行传播。但是图文类电子微课无声音、影像等动态信息，带入感相对较低。

图文类可以快速制作，也可以由 PPT 课件转化而来。在极端情况下，只有文字，没有图片。如果条件许可也可以制作漫画类图文，使课程趣味性更强。

2．音频类

将教学内容录制成音频文件，直接播放音频文件进行学习。音频类电子微课优点是制作简单，播放条件要求低，学习渠道多样化，尤其是在路途中，音频微课也是很好的学习手段。最近很火的“罗辑思维”，

许多人就采取听录音的方式学习，另外有微信直播分享，许多人会在上下班路上收听。但没有可视化信息，许多信息容易在学习过程中“走失”，因此音频课件可以作为一种其他课件的补充形式。

3．PPT+配音类

以 PPT 工具为载体，将教学内容按逻辑排列其中，在录课工具的支持下，将其变成声音、动画、简单互动的教学课件。这类课件是最熟悉的课件形式，易于接受。最简单而常用的方式是通过 PPT 转视频。现在，无论是手机，还是 PC 上的常用办公软件，如 Microsoft Office、WPS office、苹果的 Keynote，都具备这个功能，而且使用很方便。

PPT 转换电子课件还有许多专业软件，如 articulate、powercam，以及很多电子学习平台自带的课件快速制作工具。多数操作简单，便于制作微课，部分软件还可以制作人机互动模式，增加学习参与度。这类课件在录制音视频的同时，还可以拍摄讲授人视频，经过后期合成，就成为最常见的三分屏或者两分屏课程。

4．视频情景剧

对课程进行情景剧设计，由真人拍摄视频，经过后期剪辑制作形成微课或用于教学的视频片段。这类课件直观、形象、具体，由于有声音、影像等信息，学员代入感强。但是这种形式对教学设计要求较高，效果受器材、软件操作的影响大，学员使用时对网络速度和带宽要求也较高。

5．动画类

将教学内容按逻辑编排，然后利用 Flash 技术或采用手绘、3D 等动

画制作技术将其制作成电子课件。这类课件动画形式生动、新颖，学员容易产生兴趣。但制作成本较高，需要有动画制作专业人员，企业可外包开发。

最近两年比较流行的 HTML5 互动网页，过去开发起来比较复杂，但现在也出现了大量简单易用软件，比如初页、炫页、易企秀、场景秀等。稍加练习，普通人也可以做出很不错的微课件来。

上述几种形式，在一门微课中可以只采用一种形式，也可以采用多种形式组合使用，覆盖多种学习场景。到底选择哪种形式，一方面要考虑制作难易程度、企业预算和开发速度要求以及学员对象、受众人群数量等因素，另外一方面也要考虑不同形式适配的使用场景。例如，图文类电子微课常用于比较简单，知识要点明确的课程；音频类微课适用于对学习内容要求快速传播的内容；PPT+配音使用范围较广，有电子学习平台的企业经常采用这种形式；视频剧类和动画类电子微课，互动参与感强，也具有趣味性，企业制作精品电子微课可以采用这种方式。



小结

课件开发成果，尤其是面授情境微课，对讲师来说易教是最关键的。一般来说，企业内部课程开发者不是专业教学设计师，企业内部兼职讲师也不是专业培训师，需要按照勾学练查逻辑，在标准化教学活动指导下开发课件。从而使培训过程像排演话剧一样，按照一幕一幕的剧情，讲师做导演，学习者做演员，讲师容易教，学习者轻松学，在愉快氛围

中获得良好学习效果。

第七章

案例说明：新产品推广情境微课开发

消费者需要购买产品，企业需要推广新产品，那么经过新产品培训的销售代表表现如何呢？下面分享一个真实故事，某神秘顾客走访某著名家电企业卖场经历。

甲销售：这是我们今年主推的高端冰箱，超大冷藏空间，把中间这一层搁架拿开，可以直接放进大汤锅；另外，这款机子有一个独特功能，就是农药降解。它可是首创 RIDP 净鲜舱，主要是利用自由基强氧化性原理，破坏农药毒性成分 P-S（磷硫分子键），使农药失去毒性，可以降解蔬果表面 90%以上农药残留。像甲拌磷、敌敌畏、除虫菊酯、联苯等农药都能分解……

不知道您作为消费者听了这段讲解有什么感想，一般人会觉得干吗要把汤锅放进冰箱里，又不是储藏室，有钱烧的吧。农药降解，冰箱能有这功能？可能吗？

乙销售：这是我们今年主推的高端冰箱，超大冷藏空间，把中间这一层搁架拿开，可以直接放进大汤锅。如广东人都爱煲汤、煮糖水，原先冰箱小，煮了糖水想冰了再喝，只能倒出到好几个碗进行冷藏，又麻烦又容易烫手，而用咱这冰箱，直接放进去冰，多省心。或者大哥给嫂子过生日，大夏天想买个冰激凌蛋糕，可是早点买回家放一会儿就成了冰激

凌水，等嫂子到家了再让送过来又不浪漫，有了这冰箱，直接搁里头，嫂子一进家就端出来，多美！大哥您拿着蛋糕模型试试看能不能放进去……

对比上一个销售，不知道您是否对大冰箱大冷藏空间感兴趣了呢？

大家遇到的销售人员哪种多呢？像第一种一样记忆能力超好，产品性能背诵全面准确，还是像第二种一样灵活有趣，会根据你的身份讲故事、进行体验？

这和产品培训和产品课程开发有什么关系？



新产品培训窘境

在新产品推广过程中，为了更好地帮助销售人员销售产品，同时保证新品推广成功率高，企业产品部门、销售部门会协同培训部门开发新产品课程，培训一线销售人员。主要采取的方式是派培训师到各地轮训，现在还增加了手机推送微课等现代化手段。但是大部分企业产品培训效果不尽如人意，主要问题和挑战如下。

内容多

许多公司新产品培训是以产品功能和性能指标展开的，有产品具体功能特点介绍、详细技术指标值、产品使用方式、报价、售后服务要求等。许多课件就是直接从产品手册转化过来，信息量巨大。课件如同一

本看上去很高大上，堆砌一堆专业术语的产品手册。当然这些内容中有一部分是要记住的，可是销售人员不是技术专家，客户也不是技术专家，只记住这些信息销售员也不一定会卖，客户也不一定会买。

质量差

销售人员学习新产品是为了销售，不是为了成为产品技术专家，因此他们更需要学习的是：新产品目标用户是谁，新产品提供了哪些独特功能或卖点，有哪些成功案例或故事可以证明这些功能的价值，如何应对顾客提出的技术问题、竞争问题等，但是这些高质量内容很少。

转化难

由于内容又多质量又差，很难激发销售人员学习的积极性，同时由于缺乏与销售场景关联的练习机会，产品知识很难应用到实际工作中。

速度慢

采用培训师到现场轮训经常是新产品已经上市很久了，培训还没有做，这种节奏无法支持业务发展需要。现在利用互联网技术可以解决速度问题，但是前三个问题依旧无法解决。

因此，前面案例中只会背产品说明书的销售人员除了可能是选错了人以外，传统的产品培训和考核方式也是造成这种情况的原因之一。什么是传统的产品培训与考核模式呢？就是产品培训讲功能指标与技术原理，培训考核衡量这些内容记住了没有。长期这样循环，销售代表就

逐渐被训练为功能背诵员了。

那么是什么原因造成了这种产品培训情况呢？直接原因是新产品课程是由研发团队或产品经理撰写的，惯性使然，他们认为产品功能、性能指标当然是产品核心，培训就应该围绕这个展开。深层次原因有两个，一是销售讲师或销售专家没有参与开发，没有从销售人员角度提出要求；二是缺乏新产品课程开发原则指引，没有以终为始思考新产品课程到底是为解决什么问题而开发的。



新产品微课本质：销售推广

通过前面分析可以看出，新产品微课开发目的不是让销售人员掌握新产品功能指标，而是为了应用新产品知识进行销售，那么如何实现这一目的呢？我们要从课程性质、要解决的问题和内容萃取三个维度来转变。

课程性质：从知识型课程向情境型课程转变

也许有人会质疑说，新产品基础知识就不重要了吗？回答是，这是基础，不是目的。新产品知识实际上是服务于新产品推广的，也就是内容服务于目的，知识学习本身完全可以通过产品手册、微信推送、网络课程等众多渠道完成。我们要把重点放在销售人员应用场景上和痛点上。请见表 7-1。

表 7-1 新产品知识微课及新产品推广情境微课区别

维 度	新产品知识课程	新产品推广情境课程
目的	掌握产品知识	应用产品知识，更好地销售新产品
侧重点	产品功能本身	产品知识如何与销售场景结合
内容	关注产品本身功能指标、技术原理、使用操作等	关注如何适配目标客户、卖点如何引发顾客兴趣、回答顾客与产品使用、购买、竞争相关问题、如何与其他产品组合销售等

解决问题：以四会为目标

销售人员学习了新产品知识要解决哪些问题，或在新产品推广中会遇到哪些挑战呢？这就要从销售场景和销售流程中分析，哪些销售阶段和销售环节会用到产品知识，用这些知识会遇到哪些挑战或问题。顺着这个思路我们提出了四会模型（见表 7-2）。

表 7-2 销售人员四会模型

编 号	任 务	核心点
1	会适配	能够明确新产品适合哪些类型顾客
2	会推荐	能够结合不同客户需求，请客户体验或向客户推荐适配功能点，引发客户兴趣
3	会竞争	能够处理客户提出的不同品类、不同厂商之间的竞争性问题，打消客户疑虑，促进成交
4	会搭售	能够在客户成交之后搭售配套产品，既满足客户需求又能扩大销售额

1．会适配是前提

销售人员掌握了产品功能和主要卖点之后，必须解决的第一个问题就是这个产品适合卖给谁。大部分公司会有多种品牌和多种产品型号。而新产品是哪个品牌，哪个系列，适合客户是谁？只有搞清楚这个问题，销售人员才知道向谁推销。冰箱案例中高端大气上档次的大冰箱对应客户必须房子要大，消费能力要高，对生活品质要有要求的人。根据这些可以看出，购买人群可能是新换了别墅或大房子，年龄 35 岁以上，大中城市的高端人群、各行业精英或暴发户。

2．会推荐是基础

销售人员遇到了适合客户就可以推荐新产品。但是如何吸引客户兴趣、让客户体验哪些功能或者讲哪些产品故事可以激发客户兴趣呢？这就需要销售人员在了解产品功能基础上，明确不同客户应该重点推荐哪些功能、用什么样的方式体验或推荐效果最好。冰箱案例中超大冷藏空间对南方需要煲汤和煮糖水的女性可能适合、对时尚男士可能给太太买冰激凌蛋糕场景适合。虽然是一个功能，但是对不同人推荐或体验的方式是不同的，引发兴趣和证明价值的手段也是不同的。

3．会竞争是难点

当体验或推荐引发了客户兴趣后，有些冲动型消费者就直接出手了，这种客户销售最喜欢。但是更多消费者会货比三家。你们是国产品牌，高端产品比得过进口品牌吗？听说你们新产品有些功能不可靠啊？销售人员经常讲的一句话是“叫好的是看客，挑剔的是买主”，这个道

理大家都懂，客户挑剔表明他们是感兴趣的。可是遇到这种挑战，尤其是拿竞争对手的优点来对比时，销售人员就会面临巨大压力，处理好了就很可能成交，处理不好就会前功尽弃。这种类型的问题即使是有经验的销售人员遇到也会头痛。

4．会搭售是福利

按照销售流程，当客户成交后进行附加推荐成功率很高，消费者也愿意组合搭配方便使用，如买西服搭配衬衫领带、买手机搭配储存卡、手机壳和贴膜。因此销售人员掌握了新产品适合搭配组合哪些产品后，就很容易附加推销，这就是典型的福利了。

四会模型既可以作为销售人员需要完成的四个关键任务，也可以作为需要克服的四组挑战。传统产品知识课程培训模式是需要销售人员吃透产品知识以后自己结合销售技巧来找到解决这四组问题的方法。但是具备这样能力的销售人员是少数，而且由于一线销售人员流动率越来越高，平均工作时间越来越短，期望他们自己搞定这些问题似乎不太现实。这就需要开发产品推广情境微课，通过优秀销售人员和产品经理合作，萃取出解决这四个问题的基本套路，销售人员先模仿，再优化，这样才能既帮助销售人员提升业绩，又能对新产品推广起到支持作用。

内容萃取：以经典销售方法论基础，结合特定产品进行情境化提炼

在情境微课开发萃取知识阶段，我们提到组织经验萃取是指在特定组织情境下，提炼出介于通用学科理论、方法论、模型与企业专家标杆

案例之间，可以复制的流程/步骤、方法/工具/模板/口诀等，通过使用这些方法可以更好地达成个人和组织绩效。按照这个逻辑，新产品推广的情境微课开发就是在通用销售方法论基础上，结合特定产品销售成功案例梳理出解决四会问题的销售道具/话术/故事案例等。目前，关于消费者心理、消费者行为、B2B/B2C 的销售流程及方法的研究趋于成熟，许多企业已经引进了这些课程和方法论。然而，不同行业、不同企业、不同产品面临的销售情境有所不同，这就导致了方法、话术有所差异，而提炼出这些差异点就相当于萃取了企业独特的产品销售方法和技巧。因此，新产品推广情境微课内容萃取是以成熟销售流程为基础，结合企业特定产品销售情境，进行方法/工具/诀窍梳理，以及典型案例收集及撰写。

当从以上这三个方面明确了新产品推广情境微课的本质后，我们就会发现这类微课的开发并不难，只要能够有效运用本章节提供的模式和范例，便能开发出一门适合自己企业的个性化产品课程。下面以会竞争为例，以情境微课四阶段八步骤的逻辑展开说明产品推广课程如何进行开发。



新产品推广情境微课开发示范

第一步：选择方向

结合产品推广课程的四会模型，大部分销售人员对于竞争性问题的处理都是有极大压力的，因此会竞争这个方向是典型的难点和痛点。对

于许多销售人员来说，花了很多时间、费了很多口舌、做了许多演示，却被一个竞争问题难住，总会有功亏一篑的感觉。虽然销售方法中客户异议处理技巧有成熟的方法论，但是如何与某个产品的竞争性问题回答相结合，这方面知识是缺乏的，也是急需的。

第二步：规划情境

这个步骤就需要回答某个新产品会遇到哪些竞争性问题。具体有哪些竞争性问题，通过向一线销售人员征询就可以获得，也可以邀请一些销售高手通过头脑风暴的方式进行梳理和输出，最后整合成不同类别的竞争性问题，然后通过投票方式选出发生频率高、重要性强和难度大的作为研究主题。为了保护客户的商业机密，我们列出了几个相对通用的竞争性问题作为范例分析，包括品牌竞争问题、功能竞争问题、价格竞争问题。本章选择了其中两个作为典型场景分析。高端大冰箱客户认为进口的外国品牌商品更好、对方有赠品我们没有（见表 7-3）。

表 7-3 竞争的类别和典型情境

任　务	类　别	典型情境
会竞争	品牌竞争	• 顾客表示认可竞争品牌，尤其是韩日、欧洲品牌
	同型号功能竞争	• 顾客认可竞争品牌某几项功能 • 外观颜色没有竞争品牌漂亮
	价格竞争	• 同类型价位低于我公司产品 • 对方有赠品，我们没有

第三步：定义情境

这个步骤就需要明确这些竞争性问题的具体情境：是什么客户，在什么场景下，提出了什么问题。按照输入−加工−输出来定义情境。请见表 7-4。

表 7-4　举例说明定义情境

	品牌竞争	对方有赠品
任务场景	一个看着很严谨的中年男士，在体验了产品功能之后，有些兴趣，但是有些犹豫，提出了问题“你这个价格都能买一个日本原装进口的 SX 冰箱了！”	一个 50 岁左右中年女士和先生及儿子在体验了产品功能之后（他们全家新买了别墅要买个大冰箱），有些兴趣，但是又提出了问题“人家 SM 差不多冰箱，价格和你差不多，可是人家还送一个电饭煲呢，你们什么赠品都没有！”
基本过程	先理解，再提供理由，最后促进成交	
成果要求	要影响客户使其改变观点，接受你的建议，同时不能否认客户的观点和看法，与客户争辩	

通过分析可以看出，竞争性问题处理过程和成果要求基本类似，区别是问题不同带来的挑战不同、处理策略不同。

第四步：讨论挑战

这个步骤要回答这些竞争性问题有哪些挑战。通过与销售高手沟通发现，竞争性问题可能是客观事实，也可能是主观感受。但是不能对客户否定、与其辩论，因为即使辩论成功了你也会输掉这个客户。下面的两个问题更是如此，都是客观存在的（见表 7-5）。

表 7-5　举例说明两个类别的典型情境和挑战

任　务	类　　别	典型情境	挑　　战
会竞争	品牌竞争	• 中年男士顾客认为同等价格可以买一个日本原装进口的	• 客观事实，无法否认，而且日本品牌在十几年以前绝对是高档象征 • 不能辩解或辩论，否则惹恼客户，人家就走了

续表

任　务	类　　别	典型情境	挑　　战
会竞争	价格竞争	• 中年女士表示竞争品牌有赠品（电饭煲），我们没有	• 客观事实，无法否认。竞争品牌最近搞活动，公司近阶段没有活动，也就没有赠品 • 处理不好客户就买竞争品牌了

第五步：分析个案

通过与销售高手沟通，找到了典型的遗憾和成功案例，下面是节选的部分对白，继续按照行为模式−思维模式−后果影响模式进行深入剖析（见表 7-6）。

表 7-6　深入剖析竞争品牌有赠品的案例

竞争品牌有赠品	
遗憾案例	成功案例
销售：大姐，您看我给您开个单子吧！ **顾客**：我还是觉得有点贵。 **销售**：同等档次的机子，这个不算贵的了。 **顾客**：人家 SM 还送一个电饭煲呢，你们什么赠品都没有！	**销售**：大姐，您看我给您开个单子吧！ **顾客**：我还是觉得有点贵。 **销售**：同等档次的机子，这个不算贵的了。 **顾客**：人家 SM 还送一个电饭煲呢，你们什么赠品都没有。 **销售**：大姐，您太可爱了！您是买冰箱还是买电饭煲？您想想平时您买东西送的赠品，有

销售：公司最近没搞活动，要不您等等，我们过两周应该也有活动。 **顾客**：那算了，我们最近就要搬家。 **销售**：大姐，为了凑这个月的业	几个能实实在在用的？我老妈就是，最后还不是送人了。而且最重要的是和您买的这些高档电器也配不上啊。大姐、大哥，你们说是不是？ 您再来看看咱这款机子的农药降解功能，对儿媳妇和孙子的健康多好啊！ **顾客**：哈哈，丫头太会说了！

续表

遗憾案例	成功案例
绩，我的提成不要了，给您少二十，您看成么？ **顾客**：可别，你也挺辛苦的，我再看看吧！	**销售**：哪有，就是点大实话。大姐，价格上我确实是无能为力，要不我给您拿一个经过咱降解过的梨子给您解解渴。 **顾客**：行嘞，丫头，开单子吧！
行为-思维-后果分析 1．拖延策略：拖到自己搞促销——这种策略可以满足客户的赠品要求，但是不能满足客户近期搬家急需使用需求 2．苦情策略：采用苦情计，不要提成，少给二十，希望博得客户同情，但是被客户识破了	**行为-思维-后果分析** 1．开玩笑：真诚地夸客户可爱——引发客户思考买的重点 2．给证据降低赠品影响：三种策略：联系一般场景、联系自己父母、与客户自身档次对比——让客户理解赠品与她的档次不配 3．强化利益：从独特功能强化对未来儿媳妇和孙子的健康影响——再次激发兴趣 4．促成交：请吃梨强化功能——促进成交

表 7-7　深入剖析品牌竞争的案例

品牌竞争	
遗憾案例	成功案例
顾客：SX 差不多大小的冰箱，日本原装进口的，价格还比你们便宜一点。	**顾客**：SX 差不多大小的冰箱，日本原装进口的，价格还比和你们便宜一点。 **销售**：原装进口的 SX 质量确实是挺好，很多

销售 1：SX 那门一边大一边小，丑死了；变温室最低只能调到–3℃，肉两天就臭了；还有他们的冷冻室特别小，做饭一点都不方便。 **顾客**：那就是只有你们的产品好了？ **销售 2**：我们公司是全球销量第	人说用了 10 年都好着呢。我们挺多换大冰箱的客户也有用 SX 的。 同时，您也知道，日本的人工很贵，加上这么大一台机子，从日本运过来，运费不算，还要打税。除去这些，整台机剩下的成本就不会多，那它的压缩机啊、隔热材料面板什么的就不能选贵的。就好比原装进口凯美瑞的价钱，可以买国产

续表

遗憾案例	成功案例
一的冰箱，SX 它主要不是做冰箱的。 **顾客**：销量大就一定是好产品了，诺基亚手机销量现在也很大，那你为什么不买？ **销售 3**：一分价钱一分货。您要便宜点看这款，差不多大，才七千多。 **顾客**：直接转身走了。	宝马 5 系的了。 我们这个系列产品选用的都是顶尖材料。冰箱行业公认最好的恩布拉科压缩机，您靠近听，几乎一点声音都没有；再摸摸这两边，凉的，不需要两边散热，可以紧挨着墙放。包括这里面的隔热材料，您两只手合上试试，很薄、不占空间、隔热性能好，都是宇航用的。加上杀菌除农药的功能，不是一般冰箱能比的。白色既时尚又大方，就订这台吧！
行为-思维-后果分析 1．攻击产品：从三个维度攻击竞争品牌不足——证明对方性价比不好——客户反感 2．攻击定位：从公司主要业务定位攻击——，期望证明销量大、专注、应该比进口日本货好——客户不认可 3．转推荐：推荐便宜产品——认为客户缺预算——客户感觉被羞辱	**行为-思维-后果分析** 1．理解：日本冰箱质量很好，有些换了本品牌的客户也说好——既认可了客户观点，又埋下伏笔 2．类比给证据：通过进口车和国产车对比说明性价比不同 3．强化体验：请客户再次体验高性价比的功能 4．促进成交：体验过程中趁热打铁要求成交

第六步：提炼知识

结合案例对比分析和异议处理的基本方法，就可以提炼竞争性问题的回答策略和话术了。具体包括：流程梳理（完成任务的流程步骤）、要点梳理（每个流程步骤的要点、话术）和原因梳理（采用上述方法论背后的原理和原因）。

表 7-8　赠品问题的回答策略和话术

赠品问题描述
由于各个公司促销策略和时间不同，会出现同等档次产品竞争品牌有赠品，我公司没有的情况
挑战分析
• 客观事实，无法否认，处理不好客户就买竞品了
痛点分析
• 客观解释：促销政策不同，自己也没办法（客户自然理性选择竞争品牌） • 攻击对手：好产品不用送东西（自己可能之前也促销过，被客户讲出来直接打脸） • 苦情策略：让提成、求支持 （这招太没档次了，被客户看低）

梳理活动（Action）		提炼知识（Knowledge）	
阶段/步骤	**子步骤/活动**	**工具、方法、话术**	**新手雷区**
一降	降低赠品价值	通过玩笑方式降低赠品价值，如自己的例子、父母的例子，不能理性分析	同痛点分析
二转	转到客户高端需求与价值	如与装修档次适配，与家庭关键需求适配	
三体验	找一两个新的利益点或回顾关键利益点体验，继续讲故事（再次激发兴趣）	例如，婚房买家电可以重述农药降解功能对孕育和养育下一代的影响	

四补偿	补偿成交	提供一些其他礼品或额外服务满足客户要优惠的心理促成交	

理由

- 要优惠是一般顾客都有的心理，是否有赠品正体现了这一点，因此有总比没有好。但是顾客可能会忽略赠品档次、性能、质量是否符合自己的身份和需求
- 处理策略：高端客户更看重的是体验好，而不是赠品，要回到产品档次和价值角度再次激发其兴趣。替代赠品可以通过一些礼品或服务补偿来解决，最忌讳理性分析

表 7-9　品牌竞争问题的回答策略和话术

品牌竞争问题描述			
高端品牌冰箱在销售过程中客户会经常与韩日、欧洲品牌做对比，比如“同等价格可以买一个进口货了”但是这种进口产品可能价格差不多，但是档次会有区别			
挑战分析			
• 客观事实，无法否认，而且日本品牌在十几年前绝对是高档象征 • 不能辩解或辩论，否则惹恼客户，人家就走了			
痛点分析			
• 直接攻击竞争品牌：从性能、近期也出现质量问题等角度攻击 • 误解客户：以为说价格是想要便宜产品，而实际上客户是在考虑品牌背后的面子、产品可靠性等			
梳理活动（Action）		**提炼知识（Knowledge）**	
阶段/步骤	**子步骤/活动**	**工具/方法/话术**	**新手雷区**
一夸	认可客户眼光 认可竞品一些优点，为转移问题角度铺垫	“日本电器质量确实好。” “有些换了我们冰箱的客户用了十多年都挺好。”	直接攻击竞品
二转	回到客户需求，突出自己优势	“就好比原装进口凯美瑞的价钱，可以买国产宝马 5 系豪华版的了。”——回到客户要买一个高配置产品，而不是	

		一定买一个进口产品	
三体验	重新回到体验环节，继续讲故事（利益点重述）	体验和对比关键功能和价值：“X 系列选用的都是顶尖材料。冰箱行业公认最好的恩布拉科压缩机，您靠近听，几乎一点声音都没有；再摸摸这两边，凉的，不需要两边散热，可以紧挨着墙放。包括这里面的隔热材料，您两只手合上试试，很薄、不占空间、隔热性能好，	

续表

阶段/步骤	子步骤/活动	工具/方法/话术	新手雷区
三体验		都是宇航用的。加上杀菌除农药的功能，不是一般冰箱能比的”	
四成交	趁热打铁再次要求成交	直接要求成交 额外提供一些赠品或服务促成交	

理由：

- 国产高端产品和进口品牌对比背后是顾客面子和里子在冲突，虽然本公司高端品牌是收购意大利的，高端产品销量在国际上也处在领先位置，但是国人依旧有可能认为没有国外品牌名声响，尤其是在一线城市体现会更明显
- 处理策略：先接受并认可客户眼光，从性价比、品牌来源及国际认可度影响客户

第七、八步：设计大纲+开发课件

按照一勾、二学、三练、四查逻辑，就可以把这两个竞争性问题制作成 PPT 课件。下面是赠品竞争课件成果，为了直接做成电子微课，如图所示，下面图 7-1 的 11 个 PPT 只包括了一勾、二学两个阶段。



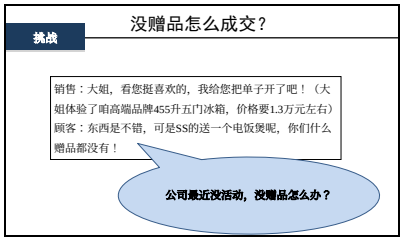
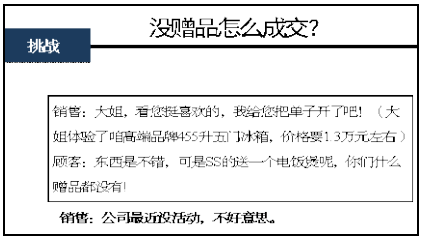
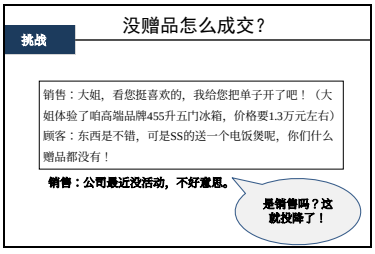
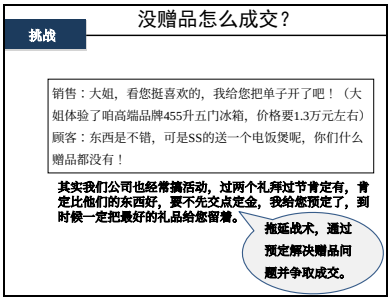
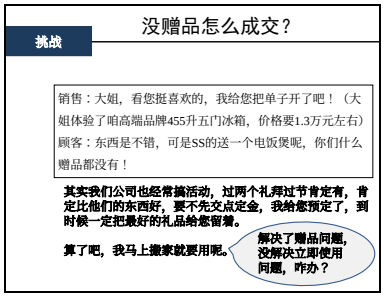


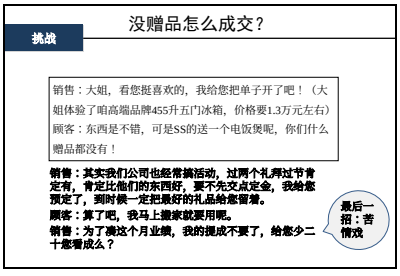
图 7-1　赠品竞争问题的 PPT 课件：一勾、二学

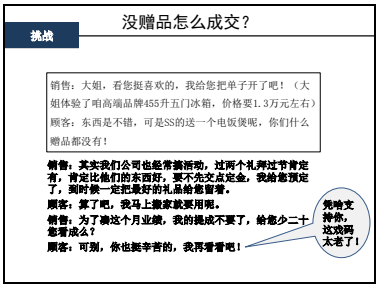


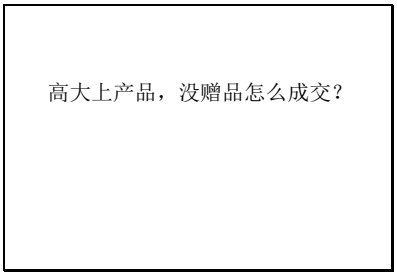












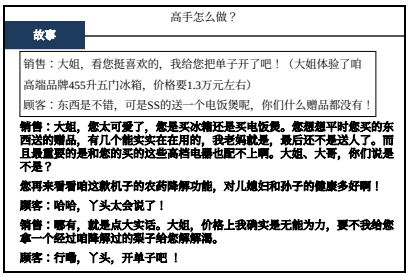
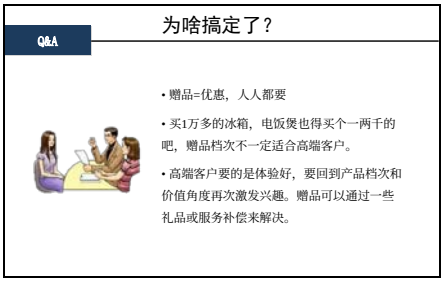


图 7-1　赠品竞争问题的 PPT 课件：一勾、二学（续）



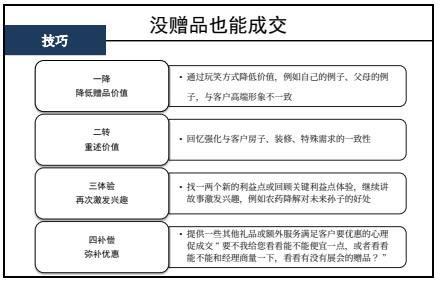




图 7-1　赠品竞争问题的 PPT 课件：一勾、二学（续）

附录 A

情境微课敏捷开发八步骤概览

请见图 A-1，回顾一下情境微课敏捷开发的八个步骤。

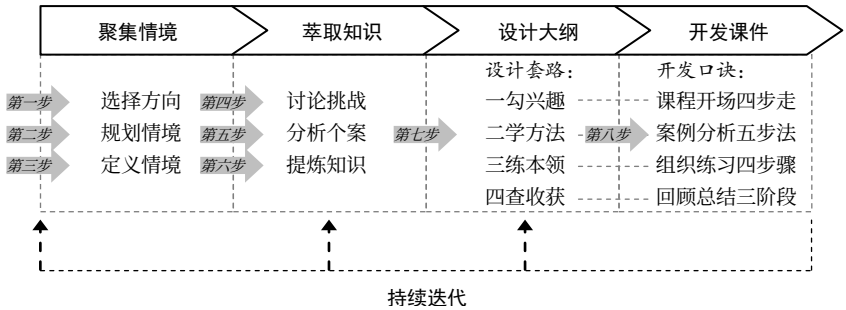


图 A-1 情境微课敏捷开发八步骤

第一步：选择方向

选题方向是需要首先考虑的问题，情境微课围绕企业最常面临的关键情境（任务、问题、挑战）展开，核心是要满足企业刚需。企业可根据“新−关−痛”模型选择（见图 A-2）。

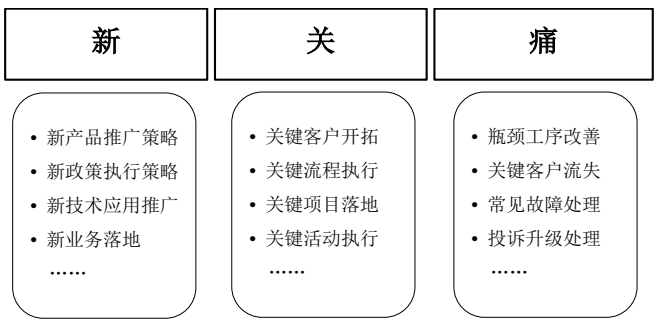


图 A-2 “新−关−痛”模型

第二步：规划情境

规划情境核心是考虑清楚要聚焦在哪个热点问题或者痛点问题上进行开发。通过“任务细分”或“工作流节点挑战”两种模式找到具体

情境，并选择发生频率高、对绩效影响大、学习难度大的情境进行开发。情景规划颗粒度大小和组织规模、管理精准性要求相关（见图 A-3）。

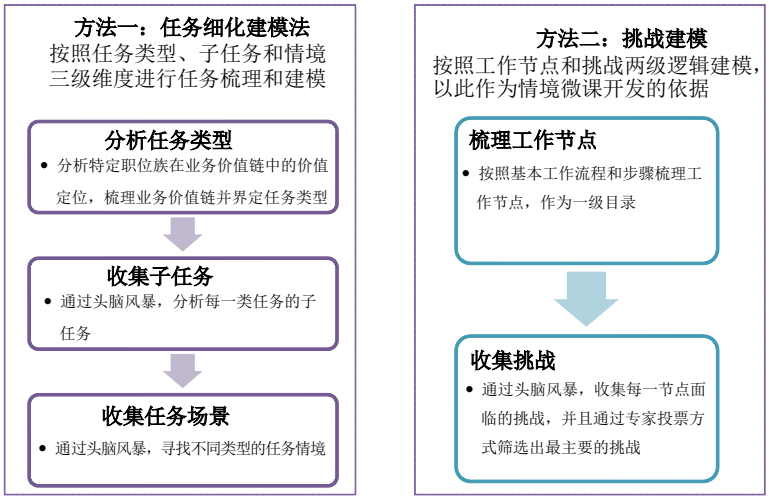


图 A-3　规划境境两方法

第三步：定义情境

定义情境是对第二步选定的情境进行进一步描述。根据“输入-加工-输出”模型确定任务边界条件、基本工作过程及成果要求，其重点是输入和输出。输入条件和评价标准不同，工作挑战也不相同（见表 A-1）。

表 A-1　“输入-加工-输出”模型

环节	定　义	说　明
输入	任务边界条件、复杂度	4W 原则 • WHEN：什么时间? • WHERE：在什么地方? • WHO：跟什么人? • WHAT：完成什么样的任务?

续表

环节	定　义	说　明
加工	完成任务基本步骤	HOW 基本流程步骤，后续阶段展开深入分析
输出	任务结果及评价标准	四要求（其中之一或组合，具体、明确、可衡量） • 数量要求（产量、销量、服务人数等） • 质量要求（一次合格率、优秀率、满意度、安全性等） • 成本要求（财务成本、原料成本等） • 时间要求（标准工时、任务时间限制等）

第四步：讨论挑战

挑战是情境微课开发关键抓手，背后隐藏着专家的经验和知识。从难点（完成任务的技术难点或者关键环节）和痛点（完成特定任务过程中出现的低级错误或原则性错误）两个维度，与专家讨论挑战，帮助学习者从对比中看出专家经验的价值和错误行为的危害（见表 A-2）。

表 A-2　挑战分析工具

	挑　战	隐藏的关键知识
难点		
痛点		

第五步：分析个案

结合挑战，对正反典型案例进行分析，才能找到真正的“知识金矿”。采用强化版 STAR 模板，真实还原案例过程。通过纵向深入分析（深入剖析专家行为模式/思维模式/后果影响）和对比 PK 分析（对比新手和专

家、不同专家之间的行为方式与思维方式，对比成功案例与遗憾案例），深度分析经验教训（见表 A-3 和表 A-4）。

表 A-3　案例还原工具：强化版 STAR

Situation 背景	说明案例发生时间、地点、涉及人物、事件、起因。
Task+Challenge 任务+挑战	说明案例当事人需要面对的任务或目标，以及达成任务的挑战与难度。
Action+Thinking 行动+思考	说明当事人采取的主要行动步骤和行动细节，以及自己这样做的理由或原因（可以根据行动步骤展开）: 第一步行动及原因 第二步行动及原因 第三步行动及原因 第四步行动及原因 ……
Result+Consequence 结果+影响	采取行动的直接结果是什么+带来的后续影响是什么?

表 A-4　个案深入分析工具

分析维度	说　明
行为特点 Behavior	围绕如何克服挑战专家展示出的行为特点：包括主要行动步骤、每个步骤关键行为要点。
思维模式 Thinking	专家是如何分析挑战、为什么采取了这样的做法、其合理性在什么地方?
后果影响 Consequences	专家行为带来的结果和影响是什么 ？ 包括： 采取行动后直接结果，如有没有达成销售、有没有解决问题； 带来的后续影响，如对客户满意是否有影响、是否有后遗症等。

第六步：提炼知识

提炼知识就是把多个个案分析的成果进行深度提炼萃取，提炼出可以复制的方法。提炼知识分为三个阶段、系统化整理、可视化呈现和口诀化表达。系统化整理是把知识用逻辑方式呈现，可视化呈现是用流程图、矩阵图等可视化方式对专家方法进行展示，口诀化表达是用简洁精练口诀来帮助学习者深入理解并快速记忆（见表 A-5）。

表 A-5　系统化整理模板

情境描述			
难点/关键点			
痛点/新手雷区/常犯错误			
组织经验/专家经验梳理			
工作步骤	**活动/行为**	**工具/方法**	**理　　由**

第七步：设计大纲

为了把提炼好的方法从专家转移到学习者，实现从我（专家）会到你（学员）会。我们提出了一勾（兴趣）、二学（方法）、三练（本领）、四查（收获）的快速设计模型来实现这个目的。情境微课大纲可按照一

勾、二学、三练、四查架构展开，简单易用，讲师可以直接套用。多情境微课与单情境微课区别不是很大。在练本领和查收获环节，线上微课和线下微课实现方式有所不同（见图 A-4 和表 A-6）。

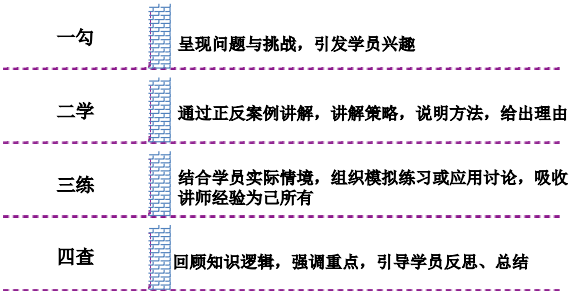


图 A-4 快速设计模型

表 A-6 单情境课程架构模板

课程名称：学名_____ 艺名_____

内容要点		授课方式	备 注
一勾	引发兴趣	反面案例给痛点 设定情境给挑战 绩效差距利益诱	
	目的简介	讲授	
	内容简介	讲授	
二学	反面案例分析，激发学习共鸣 正面范例分析，给出专家方法	案例分析	
三练	典型情境、典型客户、典型挑战练习	角色扮演 实操练习 实例作业	
四查	回顾内容 反思收获 总结升华	学员分享 讲师总结	

第八步：开发课件

开发课件是情境微课开发最后一个步骤。开发课件核心是搞定关键学习活动，也就是一勾、二学、三练、四查的学习互动过程。建议以教学 PPT 为核心快速形成课件，必要时候开发标准化讲师手册。我们提供了标准模板和范例让业务专家直接模仿使用。这两个文件制作完成后可以根据需要转化为线上微课（见图 A-5）。

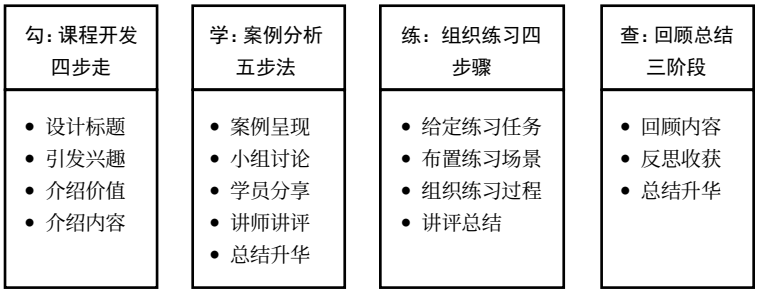


图 A-5 “一勾、二学、三练、四查”学习活动标准化操作流程

附录 B

范例“销号挽留”

第一步：选择方向：销号挽留

- 任务类型：主要涉及销号挽留和取消新业务挽留，销号挽留是重点。
- 绩效影响：客户流失严重，影响到客户净增长，这是核心 KPI 指标。
- 涉及岗位：营业厅一线服务人员和呼叫中心话务员。
- 人员数量：省内目标学员有数千人，全国有数万人。

选择开发方向可以从新–关–痛三个维度获取。挽留是企业经营中痛点，属于第三个维度，也是企业开发情境微课常常思考的方向。

第二步：规划情境

图 B-1 是挽留情境规划图，通过分析得出，H 客户（高端客户）销号挽留是对绩效影响最大、学习难度最大、发生频率也很大的任务场景。

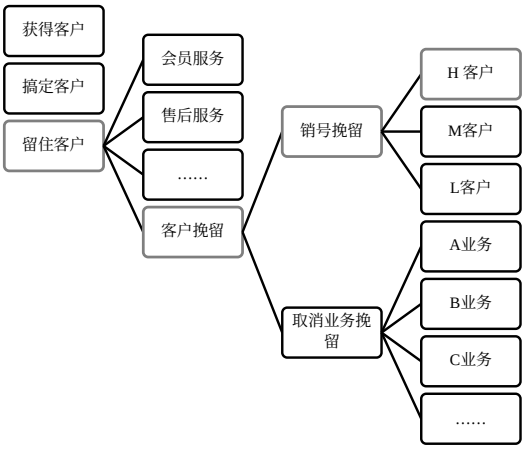


图 B-1 举例说明情境规划

第三步：定义情境

这个步骤明确了挽留发生场景是在营业厅。营业员可以使用相关服务设施和客户档案系统等资源，同时绩效要求必须满足两个维度：客户满意和挽留，这对服务技巧提出了要求，如不能采取推诿、欺骗等手段（见表 B-1）。

表 B-1 H 客户销号挽留情境定义

输　入	加　工	输　出
H 客户决定要销号时，会到营业厅现场办理	营业员需要先探询销号原因，然后采取措施挽留	在客户满意前提下挽留客户，不能强留

第四步：讨论挑战

明确了销号挽留的两个挑战，寻找典型案例和萃取知识就有了针对性（见表 B-2）。

表 B-2　举例说明讨论挑战

	H 客户销号挽留挑战	隐藏的关键知识
难点	客户不配合，不愿意告知销号原因（客户销号是个人决策，告诉营业员一定程度是在说出隐私）	如何在客户不产生抱怨情况下问出销号原因
	挽留措施缺乏吸引力	如何在客户已经决定离开时找到更有价值的挽留理由
痛点	直接问为什么销号导致投诉	要避免的错误挽留行为及思维方式

第五步：分析个案

通过多个遗憾案例和成功案例中营业员行为模式、思维模式及服务结果分析，可以把专家成功经历中的经验提取出来（图 B-2 和图 B-3）。

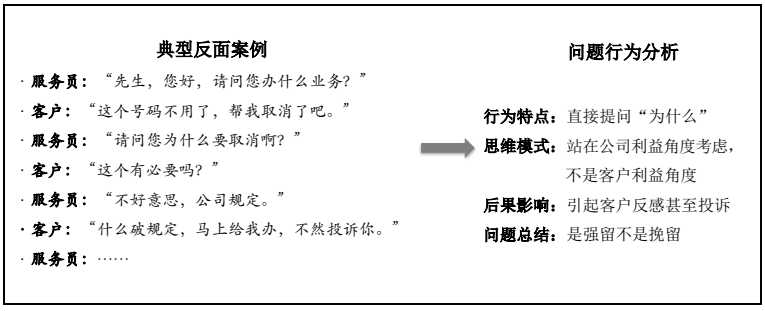


图 B-2　销号挽留遗憾案例分析



图 B-3 销号挽留成功案例分析

第六步：提炼知识

提炼知识需要系统化整理、可视化呈现和口诀化表达（见表 B-3 和图 B-4、图 B-5）。

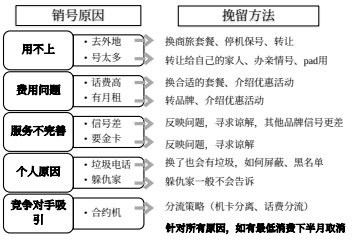
表 B-3

情境描述
输入：H 客户在营业厅办理销号
加工：先探询销号原因，然后采取措施挽留
输出：在客户满意前提下挽留客户

难点/关键点
• 客户不配合，不愿意告知销号原因（客户销号是个人决策，告诉营业员一定程度是在说出自己隐私） • 挽留措施缺乏吸引力
新手雷区/常犯错误
• 直接问为什么销号导致投诉（思维模式是只考虑公司利益不考虑客户利益）
组织经验/专家经验梳理

步　骤	活动/行为	工具/方法	理　由
步骤一 探询原因	• 通过查询办理条件等表达服务意愿 • 根据客户使用历史找到客户的潜在损失并表示担忧 • 委婉询问	潜在损失列表 • 身份象征，特服号优先接入权 • 没有这么好的号码了 • 积分丢失，信誉度取消 • 丢失朋友和生意关系	• 先进入服务程序表明尊重客户、对客户潜在损失担忧，然后委婉提问，可以让客户感觉到既尊重对方、又关注对方利益。如果不是特殊隐私原因，就会配合

续表

步　骤	活动/行为	工具/方法	理　由
步骤二 提出建议	• 提出挽留建议 • 说明价值 • 促进客户接受建议		• 以调到外地要销号为例，销号主要问题是话费会提高，推荐商旅套餐既解决话费问题又免除换号带来的各种潜在损失

			• 原理:消费者已决定取消号码，改变决定关键是留下来的利益大于销号利益。所以要先说明销号潜在损失,再找到留下来的替代方案

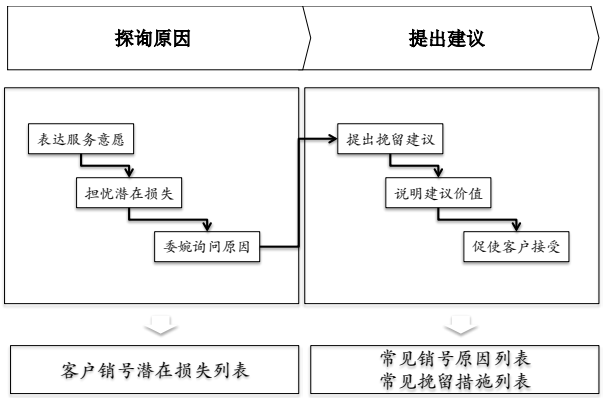


图 B-4 可视化呈现

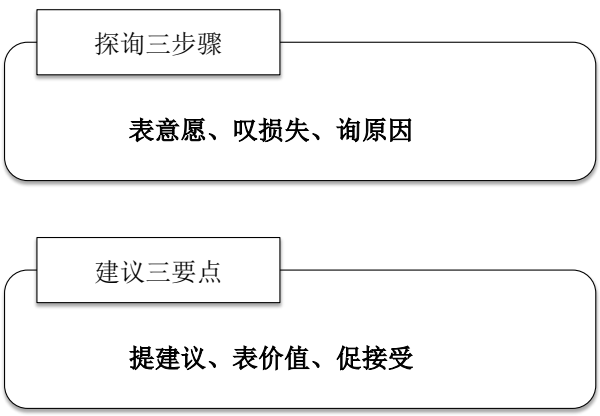


图 B-5　口诀化表达

第七步：设计大纲

请见表 B-4。

表 B-4　“H 客户销号挽留”线下微课设计

内容要点		授课方式	时间（分）
一勾	• 反面案例 1：挽留不佳导致投诉 • 反面案例 2：没有挽留就办理销号，结果是神秘顾客来测试，被领导批 • 引发冲突：不挽留挨批、挽留不好挨骂	案例讲授	2
	课程目的：提升 H 客户销号挽留成功率	讲解	1
	课程内容简介：探询技巧+挽留技巧	讲解	
二学	正面案例讨论	案例分析	5
	探询原因三步骤	讲解	3
	H 客户销号挽留方法	讨论	10
三练	五种客户销号挽留	角色扮演	30
四查	探询原因三步骤 常见销号原因及挽留方法	提问+讲解	2

第八步：开发课件

一勾兴趣

请见图 B-6。

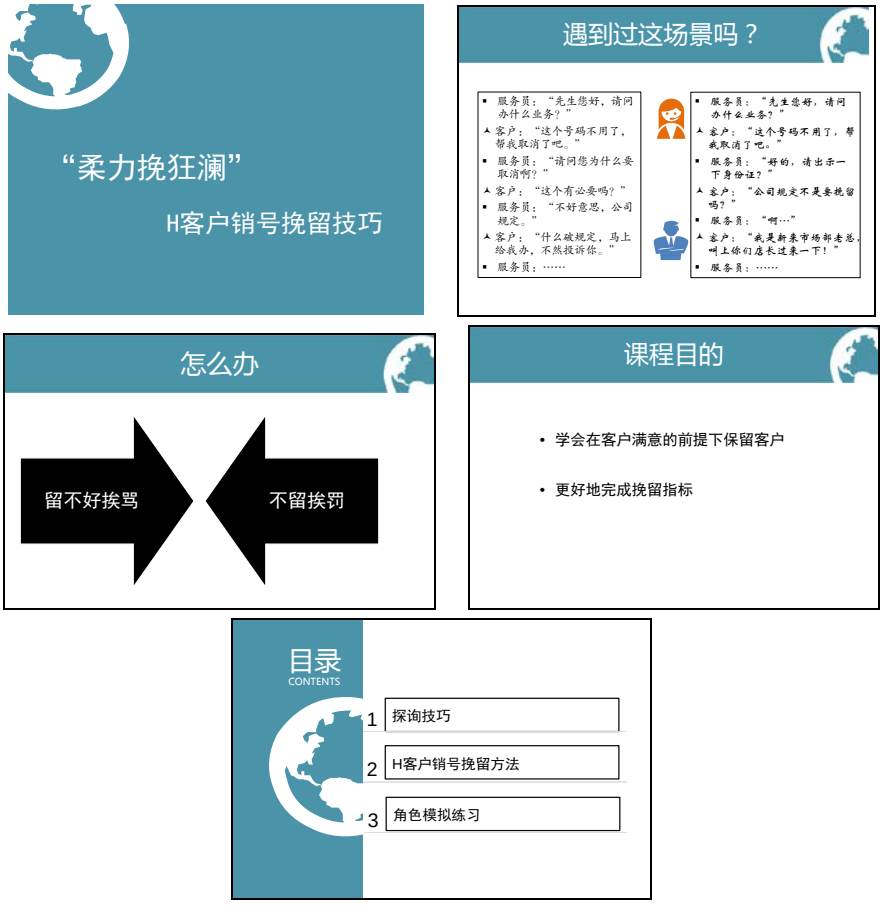


图 B-6　一勾兴趣的 PPT 课件说明

二学方法

请见图 B-7。

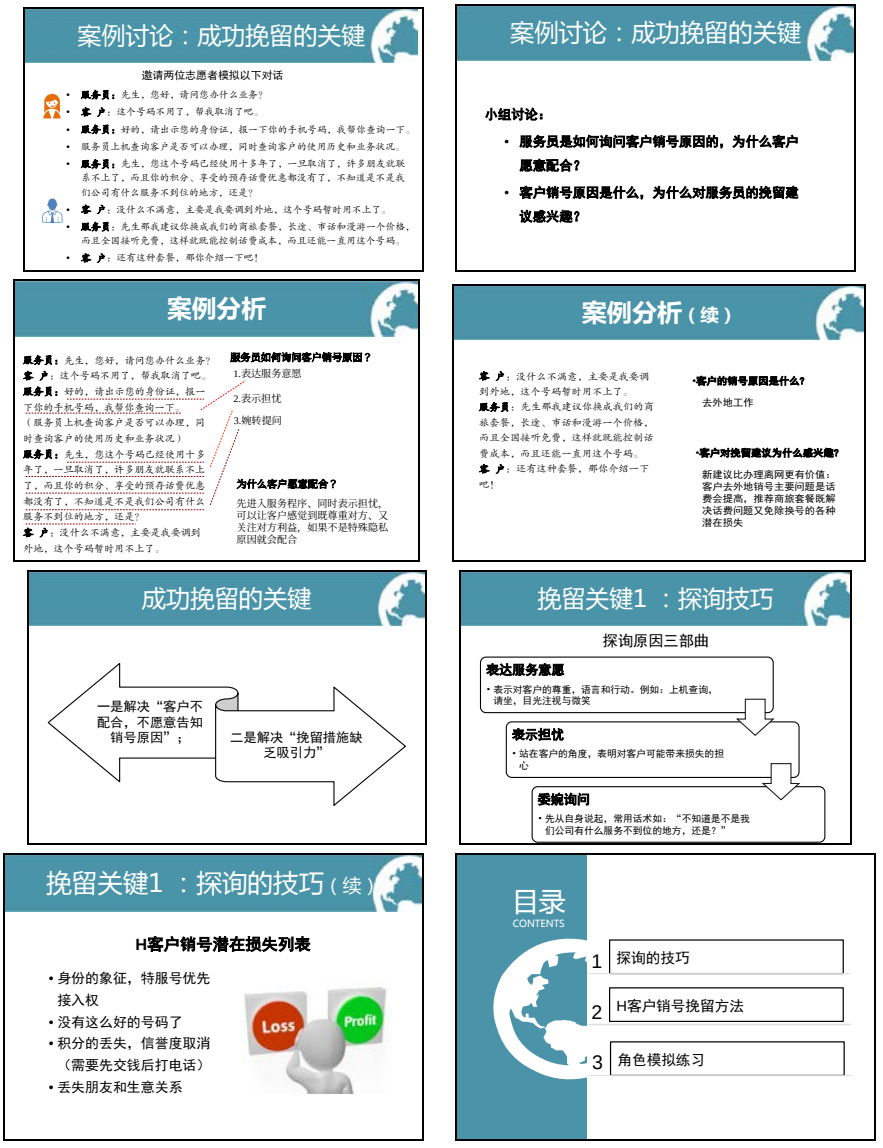


图 B-7　二学方法的 PPT 课件说明

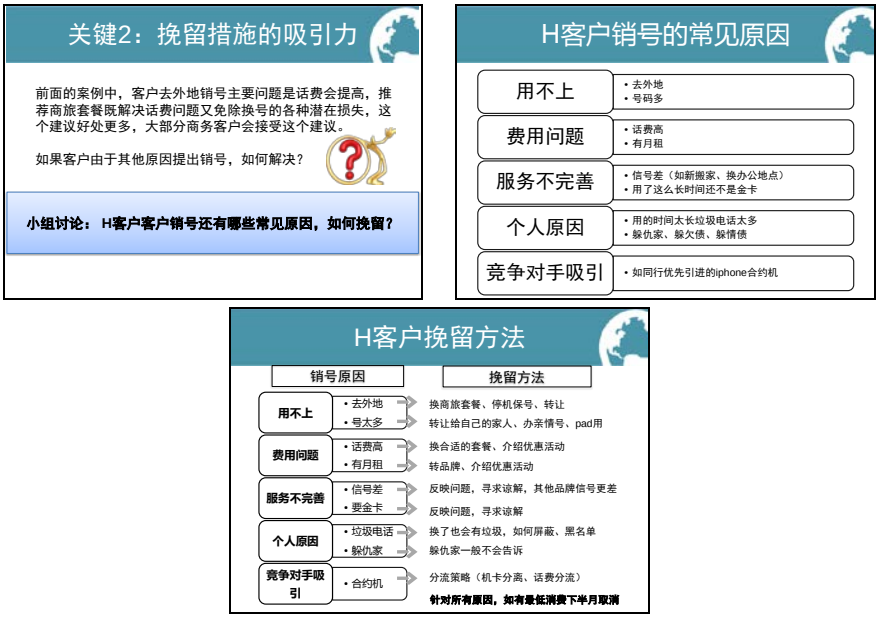


图 B-7　二学方法的 PPT 课件说明（续）

三练本领

请见图 B-8。

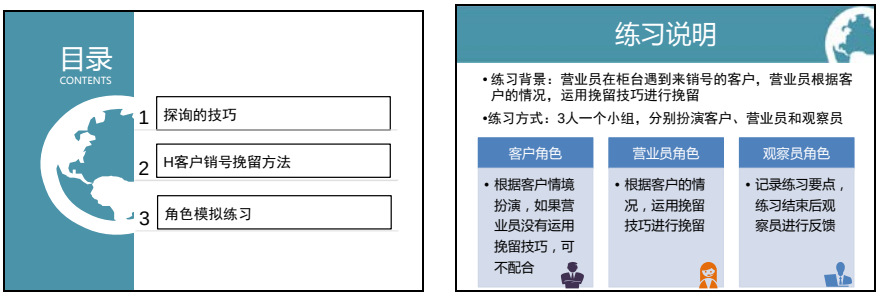


图 B-8　三练本领 PPT 课件说明

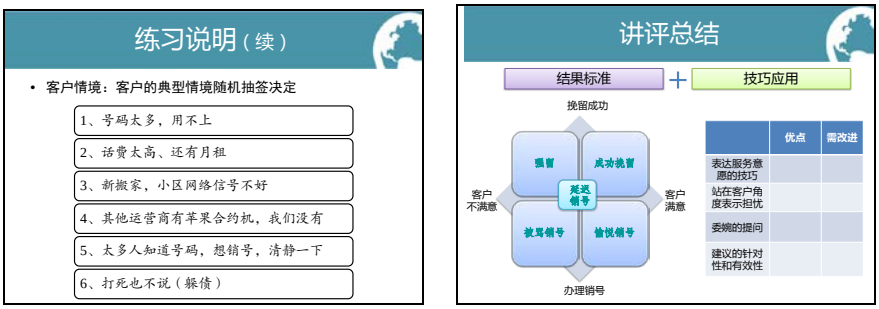


图 B-8　三练本领 PPT 课件说明（续）

四查收获

请见图 B-9。

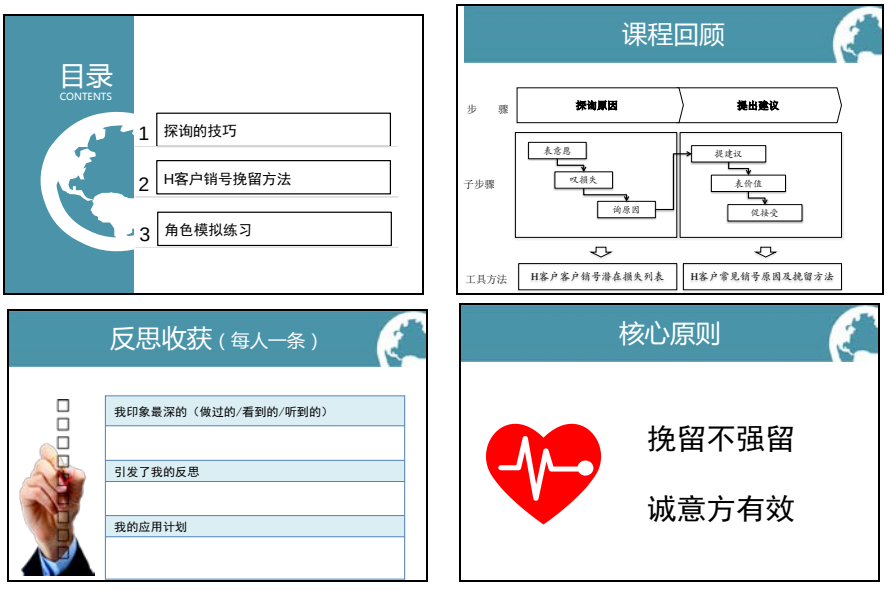


图 B-9　四查收获的 PPT 课件说明

参考文献

[1] [美]肯尼思·H·希尔伯，[美]韦尔兹利·R·福希．ISPI 绩效改进指南（第一卷）．周涛，等译．南京：江苏人民出版社，2015.

[2] 吴声．场景革命．北京：机械工业出版社出版，2015.

[3] [美]杰夫·科尔文，哪来的天才？练习中的平凡与伟大．张磊，译．北京：中信出版社，2009.

[4] [美]库伯．体验学习：让体验作为学习与发展的源泉．王灿明，等译．上海：华东师范大学出版社，2008.

[5] [美]加涅，等．教学设计原理（第五版）．王小明，等译．上海：华东师范大学出版社，2007.

[6] 盛群力，魏戈．聚焦五星教学．福州：福建教育出版社，2015.

[7] [美]鲍勃·派克．重构学习体验：以学员为中心的创新性培训技术．孙波，等译．南京：江苏人民出版社，2015.

[8] [德]艾宾浩斯．记忆．曹日昌，译．北京大学出版社，2014.

[9] [日]竹内弘高，野中郁次郎．知识创造的螺旋（知识管理理论与案例研究）．李萌，译．北京：知识产权出版社，2012.

后记

写本书的原因有两个。第一个原因是企业需求。笔者在辅导企业开发内部课程过程中发现，针对解决业务问题的课程开发非常容易获得业务部门、专家和学员一致支持和认可。这种课程既能满足公司战略业务落地需求，又能满足员工提升绩效需求，专家还能在开发过程中提升对问题的理解程度和解决的能力，真正实现共赢。这是培训部门和我自己都感到非常欣喜的。但痛苦的是，业务专家很难听懂专业的教学设计方法，甚至有人站出来挑战："你让我们提炼最佳实践，萃取组织经验，可是你教的方法适合我们吗？是不是也应该为我们这些兼职培训师量身定制方案？"问题很现实，确实应该为他们开发出简单实用的课程开发和教学设计方法。第二个原因是为工作室定位。笔者成立工作室时候，有朋友问工作室的定位是什么？有什么特色？这个问题也引发了我的思考。工作室能提供哪些有特色、有价值的产品和服务呢？正是这两点促使我整理和撰写了这本书。

在此，要特别感谢广东移动培训中心的各位领导和内部培训师，从2009 年开始到现在与我共同研究企业大学内部课程开发能力建设，共同

开发了大大小小上百门业务类课程，而且还第一个引进“情境微课敏捷开发”工作坊和导师培养项目。大量的实践、研讨和反馈对这本书的撰写提供了巨大的帮助。同时，要感谢联想电脑和神州数码培训部的各位朋友，他们在 2000 年为我提供了开发内部课程的机会，使我有机会开始这方面的实践。还要感谢许多企业大学的合作伙伴，他们给予我大量的实践和思考机会。最后更要感谢王谋和王艳丽两位工作室的伙伴，两位在资料整理、草稿撰写过程中进行了大量繁杂琐碎的工作。

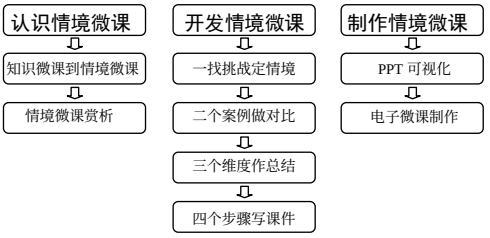
最后，笔者有一个期望。本书将重点放在情境微课开发方法论上，典型应用写得不多，只在第七章举例说明了新产品推广的情境微课如何开发。而企业还有很多种业务类型，比如研发、生产、物流、服务等。每种类型任务情境有什么规律，挑战有哪些维度，知识萃取背后共性理论指导是什么……如果能够整理出类似新产品推广的模型，会更加容易帮助业务专家系统化萃取知识，同时使情境微课碎而不散，一次开发能够解决一个专项问题。现在是移动互联时代，资金可以众筹，书籍也可以众筹，知识也可以众筹。希望不久的将来，感兴趣的读者可以众筹一本案例书，帮助企业和专家更加方便地开发情境微课。提前感谢大家！

《情境微课开发》图书系列服务

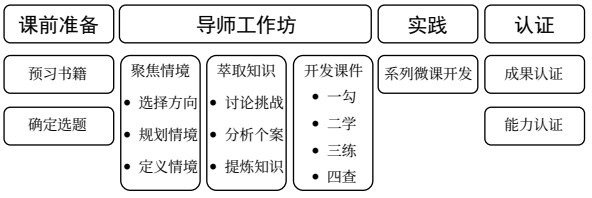
为了使读者朋友们更好地掌握情境微课开发技术，文德工作室为企业大学教研经理、教学设计师、内训师和业务专家提供如下服务。

	工作坊	导师班	在线课程
对象	业务专家、兼职内训师	企业大学教研经理、教学设计师、资深内训师	所有对情境微课开发感兴趣的人员
时间	2～3 天	2 天培训+1 项实践+1 次认证+后续社群交流	不限
目标	掌握开发方法 开发一门微课	开发一个系列主题微课 能够辅导内训师	在线自学+应用

业务专家“情境微课开发工作坊”流程



“情境微课开发”导师培养认证流程



联系方式：mfddd@139.com

更多信息请扫描二维码 或关注微信公众号：北京文德课程定制工作室。

《情境微课开发》在线课程二维码和网址入口：

http://www.xuea100.com/expert/23993